

**UNIVERSIDAD DEL PAÍS VASCO  
EUSKAL HERRIKO UNIBERTSITATEA**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD  
DEL CUSCO**



Eman ta zabal zazu



UPV-EHU

**MASTER UNIVERSITARIO EN GLOBALIZACIÓN: PROCESOS  
SOCIALES Y POLÍTICAS ECONÓMICAS**

**PROGRAMA DE DOCTORADO EN ECONOMÍA**

**INVESTIGACIÓN/TESINA DE FIN DE MASTER**

**Redes en micro empresas como innovación organizacional: El  
Caso de Fabricantes de Muebles de Madera en el distrito de San  
Sebastián, Cusco- Perú – 2010**

**PRESENTA: RUTH MERCEDES GARCÍA DE MERCADO**

**DIRECTOR: DR. XABIER BARRUTIA**

**Cusco, enero del 2010**

## INDICE

|   | Pg. |
|---|-----|
| Introducción  | 02  |
| 1.0. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN  | 05  |
| 2.0. MARCO TEORICO – CONCEPTUAL   | 14  |
| 2.1.    Innovación  | 14  |
| 2.2.    Clases de Organización económica  | 23  |
| 2.3.    Teorías sobre asociatividad y redes   | 26  |
| 2.3.1.    Distritos industriales  |     |
| 2.3.2.    Enfoque de clústeres  |     |
| 2.3.3.    Redes empresariales   |     |
| 2.4.    Otras teorías sobre redes e innovación  | 41  |
| 2.4.1    Teoría de la firma   |     |
| 2.4.2    Economía espacial y Neo institucionalismo  |     |
| 2.4.3    Capital social   |     |
| 3.0.CONTEXTO LEGAL - INSTITUCIONAL  | 47  |
| 3.1.    Marco Legal.  | 48  |
| 3.2.    Marco institucional   | 52  |
| 3.2.1.    Sector Público  | 52  |
| 3.2.2.    Sector Privado o de Derecho Privado   | 55  |
| 4.0. ACTIVIDAD MADERERA EN CUSCO - ANALISIS DE<br>ALGUNAS REDES DE FABRICANTES DE MUEBLES | 58  |
| 4.1.    Actividad maderera en Cusco   | 58  |
| 4.2.    Fabricantes de muebles de madera  | 64  |
| 4.3.    Redes de micro empresarios fabricantes de muebles                                 | 67  |
| 5.0. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES   | 89  |
| 6.0. BIBLIOGRAFIA   |     |
| 7.0. ANEXOS.  |     |

## INTRODUCCIÓN

El desafío de la glocalización<sup>1</sup> para el desarrollo regional y local, obliga a que los actores involucrados en el mismo se esfuercen por crear condiciones para mejorar la calidad de sus territorios. Tanto municipalidades, entidades públicas y privadas, como empresas de todos los tamaños deben incorporar innovaciones de toda índole, particularmente en la formulación o propuesta de políticas proactivas para incentivar la competitividad de las empresas, especialmente de las más pequeñas, y para promover el cambio estructural en sus territorios; de manera que los inversionistas prefieran iniciar o ampliar negocios allí.

En el mundo actual las empresas compiten más en el campo de la innovación que en precios. Para no quedarse desfasadas deben perfeccionar sus productos, sus tecnologías y sus organizaciones, de manera permanente (sin descanso). Esta nueva forma de competencia basada en la innovación, se ha generalizado con la liberalización de los mercados en el mundo entero.

En este contexto, las micro y pequeñas empresas están obligadas a innovarse dando señales o pruebas de originalidad, de adaptación, reestructuración y de un mínimo de eficiencia. Frente a sus recursos limitados o medios insuficientes, los agrupamientos y redes de empresas representan una alternativa atractiva e interesante; particularmente en los países menos desarrollados. Esta posibilidad ofrece importantes ventajas para estas empresas: les permite acceso a personal altamente calificado, a servicios comerciales comunes; también pueden especializarse, mejorar sus competencias técnicas, adaptarse, innovar y adquirir nuevos conocimientos, gracias a una interacción fructífera

“Una marcada tendencia indica, por otro lado, que la agrupación de pequeñas empresas en torno a una especialización productiva en un espacio geográfico determinado por relaciones inter e intra empresariales, contribuye de manera central a fomentar la capacidad competitiva de las Mypes. Además de aprovechar las economías externas, los clústeres pueden incentivar la generación de redes empresariales, la integración productiva y un enlace fuerte con las instituciones

---

<sup>1</sup> Entendida como la presión que ejerce la globalización sobre los territorios regionales y locales

del entorno.... El concepto básico es que el problema de las pequeñas empresas no es su tamaño sino su aislamiento. A causa de las fuerzas combinadas de liberalización y globalización, la mayoría de las empresas no tiene otra alternativa que enfrentar estas presiones. Hacerlo solas es casi un imposible. Para hacerlo en conjunto el reto central es construir confianza”<sup>2</sup>.

La importancia de las redes empresariales como mecanismo de acción conjunta entre pequeñas empresas, radica en el reconocimiento generalizado de los beneficios que se derivan de las mismas. La existencia de relaciones de cooperación, propicia una reducción de los costes de producción, costes de transacción entre empresas, el acceso a experiencias y conocimientos, el desarrollo de procesos de aprendizaje colectivo, el logro de nuevas soluciones a los problemas y la reducción de los riesgos de la innovación, entre otros<sup>3</sup>. “Hablar de cooperación significa primar la negociación y el acuerdo entre las micro y pequeñas empresas (MYPES) que constituyen la red y que sin renunciar a competir, aceptan el principio de que la colaboración no es necesariamente un juego de suma cero, en el que los beneficios de unos pocos se logran a costa del resto, sino que es posible obtener resultados positivos para todos los participantes”<sup>4</sup>

En ese entender se desarrolla la presente investigación, que se circunscribe al territorio específico del Distrito de San Sebastián en Cusco-Perú, a los agrupamientos de pequeñas unidades económicas que fabrican muebles de madera (carpintería), mediante redes micro empresariales como una nueva forma organizativa promovida por la autoridad local, con el apoyo sostenido de la ONG Guamán Poma de Ayala<sup>5</sup>. El periodo de análisis comprende los últimos cinco

---

<sup>2</sup> Minka :” Articulación Empresarial y Competitividad Territorial”, Trujillo – Perú 2008. Pg.7 (Introducción de Francisco San Martín Baldwin – Presidente de MINKA)

<sup>3</sup> Caravaca y otros, 2005 (Ver Bibliografía)

<sup>4</sup> Méndez 2001. Pg.40

<sup>5</sup> Esta ONG mantiene un estrecho compromiso con el desarrollo local de la zona “sur andina” del Perú desde hace tres décadas .Su compromiso se traduce en la concentración de sus actividades de asistencia y capacitación a los gobiernos municipales de los distritos del llamado “Valle Sur” de Cusco, que es un territorio de la cuenca del Bajo Huatanay (rio) y comprende cinco distritos: tres de ellos localizados en la Provincia Capital Cusco ( San Sebastián, San Jerónimo y Saylla) y dos se encuentran en la provincia de Quispicanchis (Lucre y Oropesa)

años de la presente década que corresponde a la vigencia de la incorporación de esta innovación.

Dada la restricción de tiempo disponible para la realización integral de la investigación, la presente entrega se limitará por un lado al deslinde teórico conceptual de los términos básicos que comprende la investigación, tales como innovación, redes empresariales y algunos desarrollos teóricos relacionados con los mismos<sup>6</sup>, al uso de información secundaria relacionada a las experiencias en estudio y el rol de las entidades públicas involucradas en el proceso en estudio, y a un sondeo preliminar ante los principales actores involucrados, como fuente de información primaria.

El trabajo comprende cuatro componentes: primero el planteamiento del problema sobre la base de principales hechos estilizados relacionados a la importancia de la incorporación de redes empresariales como innovación organizativa; segundo: el marco teórico conceptual que repasa la fundamentación teórica y significado de los principales términos usados en la temática de investigación; tercero: el contexto legal e institucional que soporta y se involucra directa o indirectamente en el proceso, y cuarto: el análisis de la experiencia de redes en San Sebastián Cusco.

---

<sup>6</sup> Se refiere a desarrollos sobre economía espacial e institucional

## **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA: Redes microempresariales en Cusco.**

El contexto referencial para el desarrollo de la presente investigación parte de las pequeñas y microempresas que luego de funcionar aisladamente (en su mayoría) hasta la penúltima década del siglo XX, deciden interactuar con sus similares gracias a la intervención de entidades públicas y privadas; conformando redes empresariales como una nueva forma de organización, haciendo uso de las ventajas territoriales que ofrecían la localización de sus negocios. Forma de organización no aplicada en el ámbito de Cusco hasta la presente década, y poco conocida en Perú hasta fines del último siglo.

Los esfuerzos por identificar y dar solución a las necesidades de competencias de las micro y pequeñas empresas han dado lugar a especializaciones productivas y articulaciones territoriales a través de encadenamientos resultantes de aprovechar los factores de entorno tanto institucional como económico (Callejón, 2007)<sup>7</sup>.

De igual modo, el interés nacional e internacional por incorporar el quehacer de las micro y pequeñas empresas (MIPES) tanto como tema de estudio e investigación de centros especializados, como de iniciativas de promoción por parte de múltiples organismos, ha crecido en las últimas cuatro décadas. Desde los años 80s, este interés se concentra en las MIPES que deciden operar de manera asociativa en diversas formas de organización, y que logran resultados positivos al abandonar su tradicional aislamiento e interactuar colectivamente bajo diferentes esquemas de cooperación.

La importancia de la asociatividad como estrategia de desarrollo, resulta del reto de las nuevas pautas económicas, industriales y comerciales, y de un plan (explicito o no) de un determinado grupo de empresarios o agentes económicos que buscan enfrentar el desafío (PROEXPANSIÓN 2004). Como señalan diferentes especialistas del tema, el problema de las pequeñas empresas no es su tamaño sino su aislamiento.

---

<sup>7</sup> En lo institucional por la intervención de la gestión municipal y de la ONG mencionada, y en lo económico por la similitud de la actividad que los agrupa

A causa de las fuerzas combinadas de liberalización y globalización, la mayoría de las empresas no tiene otra alternativa que enfrentar estas presiones. Hacerlo solas es casi un imposible. Para hacerlo en conjunto el reto central es construir confianza

De acuerdo a Chávez<sup>8</sup>, tanto en medianas, pequeñas como en micro empresas se puede lograr mayores productividades y ventas, con simplemente reemplazar un solo concepto anquilosado, y son los gobiernos centrales, regionales y locales a quienes compete impulsar la generación de ambientes de trabajo colaborativo, que coadyuven al intercambio de opiniones y de experiencias técnicas, organizativas. Ambientes en los que estas empresas puedan encontrarse y, a la vez, "...interactuar con el conocimiento experto, lo último en tecnologías de la comunicación, la biogenética, la robótica, la nanología y la expresión artística en todas sus dimensiones"; entre otros avances,

En el Seminario Internacional Articulación Empresarial y Competitividad Territorial llevado a cabo en Lima-Perú, en Septiembre del año 2006<sup>9</sup>, se demostró que existe una marcada tendencia que indica que las agrupaciones de pequeñas empresas, en torno a una especialización productiva en un espacio geográfico determinado por relaciones inter e intra-empresariales contribuye de manera central a fomentar la capacidad competitiva de las Mypes. Igualmente, se discutió que los clusters pueden incentivar la generación de redes empresariales, la integración productiva y un enlace fuerte con las instituciones del entorno, además de aprovechar las economías externas.

Las micro y pequeñas empresas en Perú representan el 99.64% del número total de empresas a nivel nacional y generan aproximadamente el 62,1% del empleo, al ocupar a casi 9 millones de trabajadores<sup>10</sup> al año 2006, y como es de conocimiento general, se caracterizan por ser intensivas en mano de obra.

---

<sup>8</sup> Jorge Chávez (Director MAXIMIXE) : Estrategia para la competitividad – Ambientes innovativos. En Reporte "Alerta Económica". MAXIMIXE, mayo/octubre 2010 ([www.maximixe.com.pe](http://www.maximixe.com.pe))

<sup>9</sup> El Seminario fue organizado por el Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa en el Perú (APOMIPE) de COSUDE en convenio con el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo del Perú y ejecutado por MINKA e Intercooperation, dando lugar a la publicación con el mismo nombre del certámen (op.cit)

<sup>10</sup> Amézaga y Artieda (2008, pg.2), con datos elaborados por Cecilia Lévano para el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo con información de la Encuesta Nacional de Hogares del INEI-2006

Mientras tanto, la mayoría de las empresas grandes y medianas (12,000 aproximadamente - 0.36% del número total a nivel nacional) son empresas intensivas en capital, no generan amplias oportunidades de empleo; al año 2006, ocupan sólo un 8,3% de la PEA (cerca de 1 millón 200 mil personas), y como en muchos países menos desarrollados, pertenecen a sectores extractivos (minería principalmente).

Entre las diversas formas de asociatividad o agrupamiento al interior y exterior de las MIPES, surgen las llamadas “redes empresariales” como nueva forma de organización, que de manera progresiva se vienen conformando en el Perú desde los últimos años del siglo XX, igual que muchos años antes, en gran número de países de nuestra orbe. Al respecto López<sup>11</sup> señala que en Perú se incentivó la formación de redes empresariales durante los primeros años de la última década del siglo pasado a través de seminarios internacionales sobre el tema, realizados con participación y/o apoyo del Sistema Económico Latinoamericano, el Consejo Latinoamericano de Pequeñas y Medianas Empresas y el Ministerio de Transporte, Industria y Comercio Exterior de Perú; todo centrado en los temas de trabajo conjunto y de cooperación ínter empresarial.

De acuerdo a lo señalado párrafos arriba y a múltiples reseñas, estudios, certámenes sobre asociatividad, la conformación de redes empresariales tiene su origen en el debate y el interés internacional por el desempeño de las micro y pequeñas empresas, situación que se incrementa en los últimos decenios del siglo XX, abrazando una visión optimista partir de los años 80; no obstante el escepticismo primigenio. El entusiasmo tuvo y tiene como sustento básico los éxitos alcanzados por las pequeñas y micro empresas, que decidieron interactuar colectivamente bajo diferentes esquemas de cooperación, en territorios específicos que gracias a tal decisión devinieron en territorios económicos dinámicos.

“Gran parte de este entusiasmo nace de la experiencia ampliamente difundida de los distritos industriales italianos y su impacto en el desarrollo regional. Este

---

<sup>11</sup> Carlos López Cerdán: Redes Empresariales- Experiencias en la Región Andina, pgs35-36



*“renacimiento de las pequeñas empresas”* dio lugar a una serie de estudios en diversos lugares del mundo que permitió revelar y analizar sistemas productivos locales en países tan distintos como India, Ghana, Brasil y sectores disímiles como calzado, agroindustria electrónica etc. Más que un modelo único, los estudios indican diversidad. Sin embargo el indicador común es la interacción territorial.”<sup>12</sup>.

La experiencia internacional y particularmente en América Latina, para promover capacidades competitivas encerradas dentro de regiones geográficas específicas, ha demostrado que una de las condiciones fundamentales para el éxito de estas iniciativas pasa por la generación de una visión estratégica común en la colectividad regional, que involucre tanto al sector público como al sector privado y que tenga como objetivo el impulso de las aglomeraciones empresariales o de los “cluster” empresariales de las regiones, con la finalidad de generar empleo y desarrollo de la región<sup>13</sup>

De igual modo en Perú, desde los años 80 existen diversas experiencias alcanzadas por esta innovación en la organización de pequeñas empresas, consistente en su interacción cooperativa y la intervención de entidades gubernamentales y no gubernamentales. Estas experiencias se presentan regularmente en una amplia relación de certámenes y numerosos estudios que organizan o realizan entidades especialistas en la materia<sup>14</sup>. Sin embargo, a principios de los años 90, como menciona López Cerdán, no se contaba todavía con información sobre los resultados obtenidos y solo se conocía un caso exitoso a nivel nacional, denominado “consorcio de plateros” (que había logrado trabajo conjunto para exportar artículos de joyería a los Estados Unidos); a pesar que para esos años ya existían experiencias de diferentes ONG’s que incorporaron en su trabajo la promoción de modelos asociativos. Señala igualmente que recién en el año 1995 se empezó a generar trabajo sistemático en el norte de Perú, para impulsar los esquemas de cooperación ínter empresarial a través de la ONG

---

<sup>12</sup> Minka 2008. Pg.5 (op.cit)

<sup>13</sup> Recogido de trabajos y seminarios impulsados por MINKA, COSUDE/SWISSCONTACT, como: “Articulación empresarial y competitividad regional” (2006-2008), Redes empresariales: experiencias en la región andina (2003).; “Seminario Estrategia Competitiva” (1999)

<sup>14</sup> PROMPYME(2005), MINKA(2003), COSUDE (1,999), entre otros.

MINKA, que desde entonces viene realizando trabajo de promoción y apoyo a la micro y pequeña empresa, principalmente en el sector calzado en Trujillo<sup>15</sup> y también en otras actividades y otras regiones del país.

Gracias a la intervención de diversas ONGs junto con MINKA y el Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa en el Perú (APOMIPE)<sup>16</sup>, a lo largo y ancho del territorio, existe un ambiente proactivo en cuanto a la promoción de redes empresariales en la presente década, como novedosa y exitosa forma de organización. Destacan los casos de tres redes de micro empresarios productores de calzados en la ciudad de Trujillo, que fueron impulsadas por MINKA durante 2001-2002 con apoyo del Proyecto Regional sobre Pequeñas y Medianas Empresas Industriales en América Latina, ejecutado por la CEPAL y financiado por la Cooperación Italiana. Así mismo, al especial interés por las MIPES del ex Ministro del Trabajo (Fernando Villarán de la Puente) en el período 2001-2006, también favoreció el apoyo a los esfuerzos de articulación en el norte del Perú a través de PROMPYME<sup>17</sup>.

En la Región Cusco, durante el último quinquenio MINKA, la Cooperación Suiza y el cofinanciamiento de APOMIPE promovieron la conformación de tres redes promisorias de microempresarios en zonas rurales: 1) Red de productores de derivados lácteos en la Comunidad Campesina Tambo Real del distrito Zurite en la provincia de Anta, 2) Red de productores (mujeres en su mayor parte) de Flores Paraíso de la Comunidad Campesina de Chitapampa, y 3) Red de productores de Kiwicha de San Salvador(desde el 2006); estas dos últimas en la provincia de Calca. Dichas redes vienen logrando resultados positivos tanto en su producción,

---

<sup>15</sup> Dicha ONG, trabaja con monitoreo de técnicos especialistas en producción de calzado, así como de expertos internacionales; en convenio con ADEX USAID-MSP y con apoyo de la Cooperación Técnica Austríaca

<sup>16</sup> APOMIPE es un programa de la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación – **COSUDE** y el Ministerio de la Producción – **PRODUCE** (convenio por firmar) La ejecución del Programa está a cargo de **INTERCOOPERATION**, ONG suiza.

<sup>17</sup> PROMPYME es una Comisión de Promoción de la Pequeña y Micro Empresa creada por decreto supremo en el año 1997, para contribuir a la ampliación y dinamización de los mercados en que actúan estas empresas. Está presidida por la Primera Vicepresidencia de la República e integrada por 6 miembros: la Presidencia del Consejo de Ministros, representantes de los Ministerios de Industria, Turismo y Comercio (MITINCI); Economía y Finanzas; Trabajo y Promoción Social, y dos miembros no gubernamentales, uno representante de los empresarios grandes y medianos (CONFIEP) y otro de los micro y pequeños empresarios.

comercialización como en el afianzamiento de las relaciones (capital social) internas como externas de sus organizaciones.

Por otro lado World Visión en sociedad con la Asociación para el Desarrollo Económico del Perú (ASODECO) trabajan con este enfoque de redes en el distrito de San Sebastián, con comunidades campesinas de la margen izquierda del distrito. Específicamente, con floricultores de las comunidades de Pumamarca y Ticapata.

De igual manera, en el llamado “Valle Sur”<sup>18</sup> de Cusco existen varias experiencias de “redes empresariales” entre pequeños negocios, que fueron impulsadas como novedad desde el año 2004, por las municipalidades distritales involucradas y el apoyo metodológico de la ONG Guamán Poma de Ayala<sup>19</sup>. Así, se organizaron redes micro empresariales en torno a algunas actividades productivas como gastronomía, artesanía, fabricación de muebles, principalmente a lo largo de esta zona, con diferentes fechas de inicio y diversos niveles de evolución.

La actividad mejor desarrollada entre estas redes empresariales es la gastronomía, que está conformada por redes menores como: Festival del Pato en Lucre, Festival Sebastiano, Festival del Sabor Andino en San Jerónimo, Chicharrones en Saylla, Cuy al horno en Tipón (Oropesa), Panadería en Oropesa, Festival de la Gallina de Huasao (Oropesa); entre otras que se redujeron o cambiaron de rubro. Debido al desarrollo de estas redes de micro empresarios y a las ferias promovidas por las Municipalidades Distritales correspondientes a cada caso, la zona del “Valle Sur” es considerada actualmente como destino elegible para la recreación y expansión familiar, principalmente en días de descanso de la población urbana de Cusco (en otras palabras, es un producto turístico más que se ofrece al turismo interno y externo).

En el caso particular de los pequeños fabricantes de muebles localizados en San Sebastián de Cusco, la experiencia en la conformación de redes empresariales

---

<sup>18</sup> El llamado “Valle Sur” de Cusco, es un territorio de la cuenca del Bajo Huatanay (rio) y comprende cinco distritos: tres de ellos localizados en la Provincia Capital Cusco ( San Sebastián, San Jerónimo y Saylla) y dos en la provincia de Quispicanchis (Lucre y Oropesa)

<sup>19</sup> El impulso inicial consistió en la organización de ferias específicas por cada actividad y cada localidad.

se inicia el año 2003 con la capacitación de funcionarios de la Municipalidad Distrital de San Sebastián en la Escuela de Formación Municipal del Centro Guamán Poma de Ayala; creándose también la División de Desarrollo Económico en el seno del Municipio. A pesar que esta nueva instancia priorizó la promoción de redes en la actividad de “carpintería” como eje de trabajo, no se logra mayores avances hasta el 2005, en que se consigue interesar a los empresarios fabricantes de muebles para formar parte de las acciones de promoción de la Municipalidad, consistentes inicialmente en ferias locales.

Posteriormente, el apoyo de la gestión municipal a la actividad se concreta (desde el 2006) con acciones de capacitación y asesoría técnica, como un “mandato” o resultado del proceso concertado de identificación de líneas de trabajo integral, desarrollado con participación de grupos organizados como parte del Plan de Desarrollo (PD) del Sector Carpintería, en el marco del PD del distrito 2006<sup>20</sup>.

Transcurridos cuatro años de experimentación en el proceso de conformación de redes empresariales, con la participación activa del Municipio Distrital y el apoyo del Centro Guamán Poma de Ayala, es previsible que existan resultados positivos o logros y resultados negativos o dificultades. Un resultado destacable de este reciente proceso es que en la actualidad, se identifica a San Sebastián como el “distrito de los fabricantes de muebles de madera en Cusco”, gracias a la evidencia del crecimiento y aparente éxito de algunas redes de estos micro empresarios, que han sabido capitalizar las capacitaciones y asesoramiento técnico como las pasantías facilitadas por la Municipalidad Distrital. La Municipalidad a través de la División de Desarrollo Económico fue la encargada de promover pasantías en centros productivos más desarrollados, para que los fabricantes mejoren la calidad de su producción e incrementen sus ventas, con la finalidad de que posteriormente adquieran locales propios u ocupen espacios comunes bajo otras modalidades, para exponer y comercializar sus productos<sup>21</sup>.

En ese sentido, y a la luz de los múltiples desarrollos teóricos relacionados directa e indirectamente con innovación organizativa, sistemas productivos locales,

---

<sup>20</sup> De acuerdo a informe de gestión 2006 - Municipalidad Distrital de San Sebastián

<sup>21</sup> Centro Guamán Poma de Ayala (2009)

organizaciones económicas y redes empresariales, la presente investigación pretende responder **las siguientes preguntas:**

¿Cuáles fueron los factores que determinaron la innovación organizacional en cuanto a la conformación de las redes entre microempresas que fabrican muebles de madera en el Distrito de San Sebastián de Cusco?

¿Qué resultados de dicha innovación, se pueden identificar objetivamente luego de un lustro de implementación?

¿Qué aspectos organizativos y económicos deben formar parte de recomendaciones para políticas locales que incrementen o reproduzcan el impacto positivo de la conformación de redes entre microempresas?

En función de ello, nos proponemos los siguientes **objetivos:**

- 1) Identificar la lógica y los factores que determinaron la conformación de redes entre microempresas fabricantes de muebles de madera en San Sebastián;
- 2) Analizar el funcionamiento de algunas redes representativas de micro empresarios para aproximar indicadores objetivos que permitan apreciar resultados alcanzados en aspectos organizativos y económicos luego de 5 años de iniciado el proceso; y
- 3) Señalar algunas recomendaciones de política local que amplíen o reproduzcan el impacto positivo de esta innovación.

Para alcanzar dichos objetivos se estudiará, de manera cualitativa, un pequeño número de los casos señalados, aunque dada la limitación del tiempo disponible de dedicación, no se pretende un conocimiento exhaustivo. En ese entender, para la presente tesina se plantea desarrollar un trabajo descriptivo, basado principalmente en el análisis de las fuentes secundarias de información relacionadas al tema y su contexto, tanto en lo teórico como en lo empírico; complementado con un sondeo preliminar a agentes involucrados del entorno institucional y empresarial.

Para fines del trabajo de fuente primaria se emplearán: 1) guías de entrevista y entrevista estructurada dirigidas a: profesionales de las ONGs involucradas y a funcionarios de la Municipalidad Distrital de San Sebastián como del Gobierno Regional de Cusco, 2) cuestionarios estructurados para carpinteros miembros y ex – miembros de redes. (Anexos 9 a 12).

Una meta deseable para el presente estudio sería el conseguir un conocimiento extensivo de un mayor número de casos, sobre la base de esta primera aproximación. Esto significará ampliar el marco contextual y presentar resultados cuantitativos y no solo cualitativos de fuente primaria, tras una labor exhaustiva de campo, tanto a nivel de algunas redes como de empresas pertenecientes y no pertenecientes a ella; como de otras entidades privadas (ONGs, empresas financieras, proveedores, clientes) y públicas (del Gobierno Central, Regional y Local).

## **2. MARCO TEORICO – CONCEPTUAL**

### **2.1. SOBRE INNOVACIÓN**

La innovación constituye cada vez más un requisito para que las empresas se hagan competitivas, no solo en términos de crecimiento económico, sino desde una perspectiva integrada y atenta a la calidad de vida que disfrutan las poblaciones de los territorios que las albergan. En pleno siglo XXI resulta casi imposible concebir la competitividad sin innovación. La mayor competitividad se traduce normalmente en incrementos en la productividad, que a su vez permite lograr niveles de renta más elevados. Por tanto, se puede afirmar que la innovación es un componente imprescindible del círculo virtuoso en las múltiples actividades económicas de las empresas y por ende en las economías agregadas.

La sostenibilidad de las empresas se encuentra así en función lineal directa con su competitividad, y éstas serán más exitosas si incorporan procesos de innovación acordes a los retos actuales. El rol promotor de desarrollo local de los gobiernos municipales y regionales resulta complementariamente crucial, pues deben coadyuvar con políticas efectivas a la incorporación de mejores y nuevos procesos en el ejercicio de las actividades económicas; particularmente en los sectores conformados por sujetos que de manera aislada tendrían dificultad en el logro de mejoras.

La importancia de la introducción de cambios y/o mejoras en las actividades económicas ejercidas por micro empresarios, se explica porque ...“En la búsqueda de orientaciones capaces de permitir un mejor aprovechamiento de las oportunidades abiertas por el nuevo contexto de mundialización, revolución tecnológica acelerada y liberalización o desregulación de mercados, la innovación se ha convertido en una referencia obligada (incluso tópica) como respuesta necesaria ante los retos del presente”<sup>22</sup>.

#### **2.1.1. Concepto y tipos de Innovación**

El concepto de innovación es de uso cada vez más frecuente en las últimas décadas, especialmente a partir de la progresiva aceptación de que un esfuerzo

---

<sup>22</sup> Méndez (2001), pg 37

sostenido en la generación y difusión de la misma resulta hoy un factor clave, tanto para mejorar la competitividad de las empresas, como para favorecer el desarrollo de los territorios.

La innovación es un término muy amplio y difícil de delimitar. Incluso los indicadores propuestos en el Manual de Oslo, no recogen de manera íntegra todas las dimensiones de la innovación, ya que básicamente se centran en la innovación tecnológica cuando existe también una vertiente de innovación que no es tecnológica. De acuerdo a Callejón<sup>23</sup> (2007) esta última vertiente es la que hace que las empresas sean más competitivas, aumenten su productividad y tengan éxito en el mercado.

De acuerdo a la última edición del Manual de OSLO existe innovación cuando se implementa una nueva o significativa mejora en los bienes o servicios, en los procesos de producción; un nuevo método de marketing o un nuevo método organizacional en las prácticas empresariales, sea en el funcionamiento interno o en las relaciones externas<sup>24</sup>.

En la misma referencia, se distingue **cuatro tipos de innovaciones**: i) innovación de producto, ii) innovación de procesos, iii) innovación de marketing y iv) innovación organizacional.

Según Callejón, no obstante el sesgo de atención a la innovación tecnológica, cada vez cobran más relevancia las innovaciones en marketing, las innovaciones organizativas, así como las innovaciones en logística y diseño; que son muy importantes y se relacionan indirectamente a la innovación tecnológica. Como ella misma señala, lamentablemente, no es fácil contar con indicadores concretos para este tipo de innovaciones a diferencia de la innovación tecnológica, y la falta de indicadores concretos obstaculizan a la hora de definir políticas económicas y obtener ayudas para llevar a cabo este tipo de innovaciones que son difíciles de concretar y parametrizar. "...el hecho de que los gobiernos y administraciones

---

<sup>23</sup> María Callejón: I+D, innovación y política pública. UOC Papers, 2007 ([www.uocpapers.uoc.edu](http://www.uocpapers.uoc.edu)). Detalle en Bibliografía

<sup>24</sup> Oslo Manual (2005). Pg.46)



públicas no puedan definir de manera concreta y precisa la innovación, dificulta la implementación de políticas económicas de ayuda a la innovación”<sup>25</sup>.

Se pueden citar otras tipificaciones de innovación de acuerdo con diversos criterios como:

- a) Objeto de la innovación, que distingue la innovación de producto y la innovación de proceso
- b) Su relevancia, que determina si la innovación es radical o incremental
- c) La fuente de la innovación, que permite distinguir si es la empresa misma que realiza la I+D, si ella la incorpora, o si la empresa imita a otras.

Lo importante es destacar la necesidad de modernización en las pequeñas empresas que deben incorporar permanentemente conocimientos nuevos, tanto tecnológicos como organizativos, y dejar de trabajar con aquellos obsoletos. De igual modo hay que relevar el rol del entorno institucional y económico que deben favorecer la capacidad de innovación en las empresas. Así, sin ignorar que el tamaño de la empresa es factor determinante de la capacidad innovadora, cuando las empresas están en redes con empresas que realizan actividades similares es más factible innovar, sobre todo por medio del conocimiento y la imitación.

### **2.1.2. La innovación organizacional.**

Este tipo de innovación que es materia de la presente investigación, de acuerdo al Manual Oslo<sup>26</sup> consiste en la implementación de un nuevo método organizacional en las prácticas de negocios de las empresas. Este tipo de innovación debe incrementar el desempeño de las unidades económicas, sea mediante:

- i) la reducción de costos administrativos o de transacción;
- ii) mejora en la satisfacción con el ambiente de trabajo;
- iii) mayor acceso a bienes no transables como conocimientos externos no codificados; o

---

<sup>25</sup> Callejón (2007),pg 2

<sup>26</sup> Traducido de “Oslo Manual “ (2005), pg. 51.(En bibliografía)

iv) reducción de costos de aprovisionamiento.

Así, la innovación organizacional corresponde a nuevos métodos en las relaciones internas y externas de las empresas, involucra la implementación de nuevas formas de organización con otras empresas o con instituciones públicas, tales como el establecimiento de nuevos tipos de colaboración con diversos organismos; nuevos métodos de integración con proveedores locales o extranjeros, o subcontratos que se realizan por primera vez para la producción, distribución, reclutamiento y para servicios complementarios. La innovación organizacional, está relacionada entonces con la gente y la organización del trabajo, y a diferencia de la innovación de procesos, la innovación organizacional trata primordialmente del factor trabajo y de su organización. Entonces si se usa un nuevo método en las prácticas empresariales sean en las relaciones internas o externas, se trata de una innovación organizacional (Manual de Oslo, 2005 - pg.55)

### **Planos complementarios de la innovación organizativa**

Como señala el sub título, de manera complementaria, según Cabrero y Arellano<sup>27</sup>, podemos añadir hasta cuatro planos de innovación organizativa:

- **Innovación funcional**, que incorpora nuevas formas de hacer para posibilitar un mejor uso de los recursos materiales y humanos disponibles, una agilización de los procedimientos de trabajo, un mejor uso de la tecnología o una gestión más eficaz de los residuos generados.
- **Innovación estructural**, asociada a nuevas formas de jerarquización y administración internas que afectan el reparto de los puestos de trabajo, con efectos sobre la circulación de la información entre los diversos componentes de la empresa (personas, departamentos...) y sobre los procesos de decisión, haciéndolos más sencillos, flexibles y coordinados.

---

<sup>27</sup> Cabrero, E. y Arellano, D. (1992): Éxito e innovación: una perspectiva desde la teoría de la organización. *Documento de Trabajo*, Administración Pública, nº 4, CIDE, México. Pg. 9-12

- **Innovación conductual**, que introduce cambios en la cultura empresarial para incorporar actitudes, valores y patrones de comportamiento favorables a la innovación; menos rutinarios, más participativos, así como más favorables a la negociación para la resolución de conflictos.

- **Innovación relacional**, se refiere la ampliación y mejora del espectro de los vínculos entre las empresas y su entorno, lo que puede conllevar una mayor atención a los cambios para anticiparlos o responder con rapidez, la búsqueda de una comunicación más fluida con otros actores locales, de una buena imagen social, etc.

En el caso del presente estudio, podemos afirmar a priori que las redes empresariales constituidas se insertan en estos planos complementarios, con excepción del correspondiente a la innovación estructural que no se adapta a empresas muy pequeñas.

Lo esperable es que las innovaciones empresariales se traduzcan en efectos tangibles en las propias empresas y en el territorio, a través de indicadores estadísticos referidos al aumento del Valor Agregado Bruto (VAB), la cantidad y calidad del empleo, una presencia creciente en mercados cada vez más amplios, junto al aumento de la natalidad empresarial en el área y a la mejora de la calidad de vida de su población.

### **2.1.3. Innovación y Sistemas Productivos Locales (SPL) / Sistemas Territoriales de Innovación<sup>28</sup>**

De manera complementaria al tema organizacional, es importante incluir el tema “territorial” que es fundamental para el análisis de las innovaciones que ocupan el presente trabajo. Desde la última década del siglo XX, son numerosos los estudios realizados sobre los procesos de producción y difusión de innovaciones en áreas de actividad económica y territorios concretos, como resultado de la importancia creciente que se concede a la capacidad de los actores locales para

---

<sup>28</sup> No obstante su relevancia para el tema de investigación, este ítem se aborda tangencialmente por lo que solo se inspira en los trabajos de Méndez (2001, 2002, 2006), Caravaca, Gonzales y Silva (2005).

buscar nuevas respuestas que hagan frente a los rápidos cambios del entorno, de manera creativa. Estos estudios “resultan un exponente del llamado *giro relacional* o de los *enfoques ambientales* en geografía económica, en economía industrial y en los estudios sobre desarrollo, que valoran la importancia del entorno y de las redes de interrelaciones que con él establecen sobre el comportamiento de las empresas (Barnes, 2001; Yeung, 2001; Bathelt y Glücker, 2003)”<sup>29</sup>. Todos ellos convergen en una creciente atención que se viene prestando al “territorio”, no como simple escenario inerte, sino como acumulación histórica de recursos, actores y relaciones socioeconómicas con características diversas, que condicionan positiva o negativamente los procesos de innovación y desarrollo local.

Lo que sucede es que existen concentraciones geográficas de empresas y servicios muy heterogéneos, y por lo tanto se debe buscar transformar estas amalgamas en polos de crecimiento local o regional que se beneficie de la proximidad física de las empresas y de las posibilidades de cooperación para reforzar la competitividad.

#### **2.1.3.1. Nociones sobre Innovación y Sistemas Productivos Locales (SPL)/ Sistemas Territoriales de Innovación.**

“Los retos del desarrollo moderno imponen condicionamientos que se refieren sobre todo a crear sistemáticamente factores competitivos en ámbitos seleccionados de la economía. Pretender crear esto en un sin número de industrias es una aventura que ni siquiera los países industrializados están en capacidad de realizar. Esto es así porque los nuevos patrones de competitividad señalan claramente que el fenómeno de globalización exige un consistente fortalecimiento de las economías y por tanto **una revaloración de los espacios locales**. El proceso de búsqueda es entonces necesariamente selectivo. Globalización en ese sentido no solo no se contrapone a localidad sino que ésta

---

<sup>29</sup> Méndez (2006) pg.2

última es una condición de la primera. Sin un aparato local fuerte y competitivo los esfuerzos de internacionalización caerán en el vacío”<sup>30</sup>.

Los estudios crecientes sobre *sistemas territoriales de innovación* tienen como punto de partida la existencia de aglomeraciones espaciales, resultantes principalmente de empresas innovadoras, que se preocupan por explicar el *ambiente* en que nacen y operan; intentando identificar algunas claves externas a la empresa pero internas a los lugares donde tienen lugar los procesos de innovación.

Como señala Méndez, la atención otorgada al territorio se sustenta en un conjunto de investigaciones iniciadas en 1998, dentro del *Grupo de Geografía Económica* de la *Asociación de Geógrafos Españoles*, que analizaron núcleos industriales emergentes, localizados en ciudades españolas de pequeña dimensión y comarcas rurales, caracterizados por el predominio de pequeñas empresas y sectores manufactureros tradicionales (agroalimentario, mueble, calzado, metalmecánica). Particularmente, en aquellas aglomeraciones productivas especializadas que generan ventajas competitivas dinámicas a partir de una mejora constante de buena parte de sus empresas, ya sea en sus procesos o productos, en su gestión y organización interna, en el acceso a los mercados, o en las relaciones establecidas con otros actores locales, privados o públicos.

De acuerdo a Méndez (2006) <sup>31</sup> la noción de SPL es una generalización de la teoría del *distrito industrial* (Marshall, Becattini, Bellandi, Pyke, Dei Otatti, Sforzi...), que destacó la importancia de la pequeña empresa y de los *clusters* localizados en determinados territorios, en la generación de externalidades y rendimientos crecientes derivados de sus aglomeraciones, así como en la interrelación entre economía, sociedad, cultura e instituciones que sustentan la construcción y desarrollo selectivo de los espacios geográficos. Es decir, considera el cambio económico atado a la sociedad que a su vez es indesligables de su territorialidad.

---

<sup>30</sup> San Martín B.F (1995) pg.10

<sup>31</sup> Se desarrolla más en el punto 2.2.

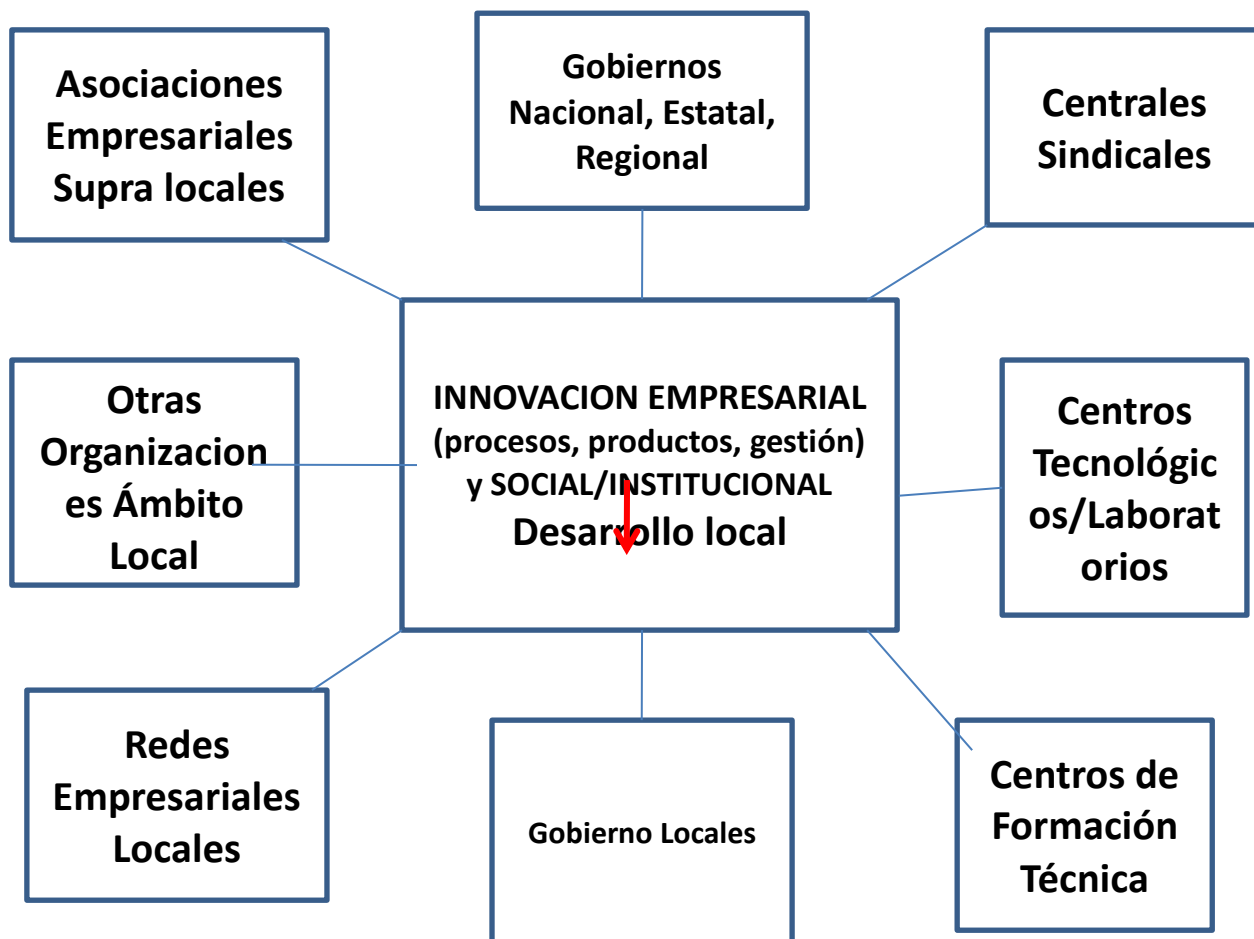
Otras teorías que incorporan directa e indirectamente el tema espacial asociado a la innovación y competitividad de las empresas de toda magnitud son las: de “*las ventajas competitivas de naciones y regiones*” (Porter, Dunning...), del *medio innovador* y las *redes de innovación* (Aydalot, Maillat, Camagni, Storper...); de la *economía del conocimiento* -trasladada al plano territorial con conceptos como los de *región inteligente* o *learning region* (Florida, Morgan, Antonelli, Ferrão...); como sobre las *dinámicas de proximidad* (Rallet, Torre, Gilly...), o los estudios sobre *sistemas regionales de innovación* (Lundvall, Cooke, Edquist...). Los tres últimos más recientes (presente década) y los anteriores “...refuerzan una visión sistémica de los procesos innovadores en que participan actores diversos que producen, transmiten y/o utilizan conocimientos junto a una serie de instituciones que regulan ese flujo, destacando la importancia ejercida por la proximidad física, organizativa y cultural en la creación de redes capaces de transmitir saberes tácitos, no formalizados y difícilmente codificables, pero que siguen siendo esenciales para la innovación”<sup>32</sup>

Desde una perspectiva territorial e interesada en los procesos de desarrollo, los factores internos o externos a la propia firma se complementan a la hora de explicar su comportamiento innovador, aunque la relevancia difiere con el tamaño y tipo de empresa. Así, mientras la gran empresa tiene una mayor capacidad para generar innovaciones en función de su organización interna, la pequeña empresa, que afronta numerosas limitaciones para innovar de forma aislada (*insuficientes recursos económicos, escasez de empresarios y profesionales con formación técnica, dificultad de acceso a la información...*), es más dependiente de las redes de relaciones que se tejen con el entorno para poder beneficiarse de una difusión de la innovación. Por otra parte, en los territorios donde las instituciones funcionan de manera eficaz (*marco normativo propicio, reglas y convenciones aceptadas, buena capacidad gestora del poder público...*) es más fácil encontrar un entorno que apoye el esfuerzo individual. Todo ello exige abordar lo que está *más allá* de la empresa y del *cluster*, porque sólo así se puede alcanzar una plena interpretación del desigual comportamiento innovador de los territorios. (Méndez 2006)

---

<sup>32</sup> Méndez 2006, pg 7.

**FIGURA Nº 01 : ACTORES QUE INTERVIENEN EN LA INNOVACIÓN PARA EL DESARROLLO LOCAL**



Fuente: adaptado de Méndez (2001), pg.42

El entorno de actores que contribuyen directa o indirectamente al desarrollo local, apoyando o involucrándose en los procesos de innovación, pueden ser múltiples. La figura Nº1 recoge los principales actores, de los cuales son cuatro que en la mayor parte de experiencias constituyen los que se identifican y participan de manera más directa en dichos procesos: los gobiernos locales, los centros de formación técnica, las redes de pequeñas y micro empresas y otras organizaciones del ámbito local (ONGs o entidades financieras).

## 2.2. CLASES DE ORGANIZACIÓN ECONÓMICA

Considerando que las redes empresariales son otra forma de organización económica, partimos del trabajo de Powell<sup>33</sup> que contrasta tres tipos de organización económica: mercado, las organizaciones jerárquicas y las redes. Las firmas “marshallianas” como “organización de mercado”, las corporaciones modernas como “organización jerárquica” y las formas relacionales como “redes”. Lo que se pretende en este ítem es resumir las diferencias claves entre mercados, jerarquías y redes, esto con el fin de demostrar las distancias entre la lógica de las “redes” y las otras formas.

Según el autor, las tres formas señaladas son piezas de un gran rompecabezas llamado ECONOMÍA, sus propiedades se definen por la clase de interacción que ocurre entre sus partes. Así por ejemplo, en las transacciones de mercado, sus beneficios están claramente especificados, no requieren relación de confianza y los acuerdos se amparan en el poder de las sanciones legales; el valor de los bienes es mucho más importante que las relaciones mismas, y en el caso que las relaciones sean importantes, se las considera como otros insumos más. En el caso de redes, las transacciones son indefinidas, secuenciales dentro de un modelo general de interacción, las sanciones son típicamente normativas antes que legales; mientras que en las organizaciones jerárquicas, el flujo de comunicación entre las partes se da a través de los contratos de trabajo, los patrones y el contexto de interacción al interior de la organización son impuestos por la posición jerárquica de los directivos.

La filosofía detrás de las transacciones también difiere sustancialmente. En los mercados, la estrategia estándar es manejar los negocios más difíciles de manera más inmediata, mientras que en las redes se prefiere generar compromisos, responsabilidades y confianza entre los participantes.

---

<sup>33</sup> POWELL W. (1990): “NEITHER MARKET NOR HIERARCHY: NETWORK FORMS OF ORGANIZATION” (Ver bibliografía)



Las redes son más flexibles que las jerarquías para adaptarse a situaciones cambiantes, se encuentran más aptas para hacer fluir información eficiente y confiable; en su entorno la información es más robusta que la que se obtiene en los mercados y más libre que en las organizaciones jerárquicas. En la asignación de recursos por ejemplo, las transacciones no ocurren como intercambios fijos ni reglas administrativas, sino a través de vínculos de compromisos individuales recíprocos, preferenciales o acciones de apoyo mutuo. El funcionamiento de las redes puede ser complejo, no involucra un criterio explícito de mercado ni de paternalismo como en la jerarquía. En esencia, los partidarios de las redes están de acuerdo con la renuncia al derecho de buscar sus propios intereses a cambio de hacerlo por los otros.

El siguiente cuadro, resume las principales características de cada forma organizacional que aproxima comparativamente Powell, y aunque la estilización que realiza sobre los tres modelos no describe perfectamente la realidad, como él mismo señala, permite avanzar en la comprensión de la diversidad de acuerdos económicos que se encuentran en el mundo industrial de las últimas décadas.

**Cuadro 01:**  
**Clases de Organización Económica: comparación estilizada**

| RASGOS PRINCIPALES                   | CLASES DE ORGANIZACIÓN ECONÓMICA                          |   |  |
|--------------------------------------|---|---|--|
|                                      | O. de Mercado   | O. Jerárquica   | O. en Redes  |
| Base normativa                       | Contratos. Derechos de propiedad                          | Relaciones de trabajo.  | Fortaleza complementaria                               |
| Comunicación                         | Por medio de precios                                      | De rutina   | Relacional   |
| Métodos de solución de conflictos    | Regateo, recurren a tribunales para actuar                | Por mandato administrativo y supervisión  | Normas de reciprocidad. Preocupación por la reputación |
| Grado de flexibilidad                | Alto  | Bajo  | Medio  |
| Responsabilidad entre las partes     | Bajo  | Medio o alto  | Medio o alto   |
| Clima                                | De precisión y/o de recelo                                | Formal, burocrático   | Abierto, con beneficios mutuos                         |
| Preferencias/opciones de los actores | Independiente   | Dependiente   | Interdependiente                                       |
| Mezcla de formas                     | Transacciones repetitivas (Geertz, 1978)                  | Organización informal (Dalton, 1957)  | Jerarquías de estatus                                  |
|                                      | Contratos como documentos jerárquicos (Stinchcombe, 1985) | Rasgos similares al mercado: centros de beneficios, transferencia de precios (Eccles, 1985) | Múltiples socios<br><br>Reglas formales                |

**Fuente: Traducción propia de Powell (1990) pg. 300**

Posteriormente Sturgeon<sup>34</sup> ofrece una versión elaborada del esquema de Powell, añadiendo una forma de organización que denomina “redes modulares”, en contraste al modelo relacional propuesto por la mayor parte de teóricos sobre redes. De igual modo, añade otros rasgos característicos para diferenciar los modelos organizacionales (detalle en Anexo 01). Su aporte sobre redes modulares se refiere a interacciones consistentes en que el proveedor (una empresa más grande por lo general) especifica sus propios procesos, compra sus insumos y mantiene una postura financiera autónoma vis-a-vis de las otras empresas (clientes de la grande) que trabajaran para cumplir los requerimientos

<sup>34</sup> STURGEON T.J. (2002) pg 484

de la primera. Caso similar a lo que se llaman “redes verticales”, pero diferente al tipo de redes que concierne al presente estudio.

## **2.3. TEORIAS SOBRE ASOCIATIVIDAD Y REDES EMPRESARIALES**

El análisis de “redes empresariales” se encuentra asociado al tema de “clusters”, y el primer aporte directo al mismo fue el concepto de economías de aglomeración o distritos industriales introducido por Alfred Marshall (1890-1930)<sup>35</sup>, quien hizo referencia a las externalidades positivas que derivan de la proximidad geográfica entre empresas. La noción explícita y moderna de clúster como producto de la concentración geográfica de empresas interrelacionadas o interconectadas fue expuesta, popularizada y renovada por Porter desde 1990, cuando ya decía: *“La unidad básica de análisis para entender la ventaja nacional (de una economía-país) es la industria. Las naciones tienen éxito no a través de industrias aisladas, sino a través de clústeres de industrias conectadas por medio de relaciones verticales y horizontales (entre industrias). El grado de desarrollo de una economía, es así, reflejada por su ventaja (o desventaja) competitiva”*<sup>36</sup>, como parte de su teoría sobre competitividad en el análisis de los negocios. En sus aportes del 2000 y 1998; introduce la variable de localización geográfica.

### **2.3.1. Enfoque de “Los Distritos Industriales”**

“Los distritos industriales son sistemas de producción geográficamente definidos caracterizados por un gran número de empresas envueltas en varios estadios y en varias vías de la producción de un producto homogéneo. Una característica significativa es que una gran proporción de estas empresas son pequeñas o muy pequeñas. El distrito industrial debe ser concebido como un todo social y económico. Existe una cerrada interrelación entre las diferentes esferas sociales, políticas y económicas, donde el funcionamiento de una, digamos la económica, depende del funcionamiento y organización de las otras. El éxito de los distritos

---

<sup>35</sup> Rodríguez G.F. (1999) Pg. 14

<sup>36</sup> Porter (1990) pg. 73

entonces, no radica únicamente en lo "económico". Los aspectos sociales e institucionales son igualmente importantes. "La gran mayoría de los distritos industriales exitosos se ha desarrollado en ciudades pequeñas e intermedias, en donde la relación entre los agentes empresariales y el sector público ha sido especialmente intensa"<sup>37</sup>

Según la UNCTAD (1998) los distritos industriales son una forma de agrupación que ilustra perfectamente la noción de eficiencia colectiva, cuyas características principales son la flexibilidad y existencia de redes sólidas de pequeñas empresas, que se traducen en especializaciones o sub-contratos. El documento de la UNCTAD señala también que los distritos industriales constituyen una herramienta dinámica para el desarrollo regional, y que los gobiernos de los países menos desarrollados están llamados a facilitar los mecanismos para implementar esta organización industrial al servicio del desarrollo local. Para ello deben brindar apoyo a las micro y pequeñas empresas para que aprovechen las posibilidades que ofrecen las redes y las agrupaciones para tener acceso a nuevos mercados, nuevos recursos, mejorar sus competencias y sus capacidades y adquirir ventajas competitivas a escala internacional.

Los distritos industriales "Marshallianos" cuentan con las siguientes características que los distinguen de los desarrollos posteriores en el área económica e industrial<sup>38</sup>:

- 1) Se especializan en una determinada rama industrial, en la que tienen lugar diferentes procesos de carácter horizontal y vertical. A esto pertenecen procesos que directa o indirectamente complementan esa rama (servicios, abastecimiento de materiales, tecnología, etc.)
- 2) No toman en cuenta las empresas grandes integradas verticalmente, que aprovechan las economías de escala internas a las firmas.
- 3) Las empresas pequeñas dentro de los distritos industriales favorecen el aumento de la eficiencia de estos distritos: ahorrando costos de producción, incrementando el bienestar y el valor como la cantidad de los productos.

---

<sup>37</sup> San Martín B.F. (1995) Pg 14 – 15, sobre la base de Pyke F, Becattini G., Sengenberger W.: "Industrial Districts and interfirm Cooperation in Italy" IILS, Geneva 1990, p.2

<sup>38</sup> A partir de Tello (2008), pgs. 164-165 y San Martín B.F. (1995), pgs.16-18

- 4) Un factor esencial y una precondition para hacer efectivas las interrelaciones entre pequeñas empresas, es la proximidad o concentración en el área geográfica.
- 5) A diferencia de la teoría neoclásica económica del siglo XX sustentada en el individualismo, incluye factores socioculturales de confianza, conocimiento mutuo y los efectos indirectos que se generan; en un marco geográficamente definido que apoya este sistema de valores.
- 6) División interfirma del proceso de producción.
- 7) Existencia de empresarios dinámicos y fuerza de trabajo calificada que puede ser ubicada en diferentes etapas del proceso de producción
- 8) Marco institucional que incluye una fuerte red de producción e información entre las empresas, asociaciones sectoriales, apoyo de los gobiernos locales y regionales e instituciones de promoción especializadas que ofrecen servicios reales.
- 9) Marshall no explica el cómo ni el por qué se crean las concentraciones industriales en algunas áreas geográficas y en otras no.

Para lograr la conformación exitosa de tales distritos, la UNCTAD propone diversas alternativas y recomendaciones que los gobernantes regionales o locales deben tener en cuenta y elegir, para promover las agrupaciones y su respectivo éxito<sup>39</sup>.

La figura que sigue muestra un modelo de distrito industrial que en gran medida se podría adaptar al grupo objetivo que se estudiará en la presente investigación.

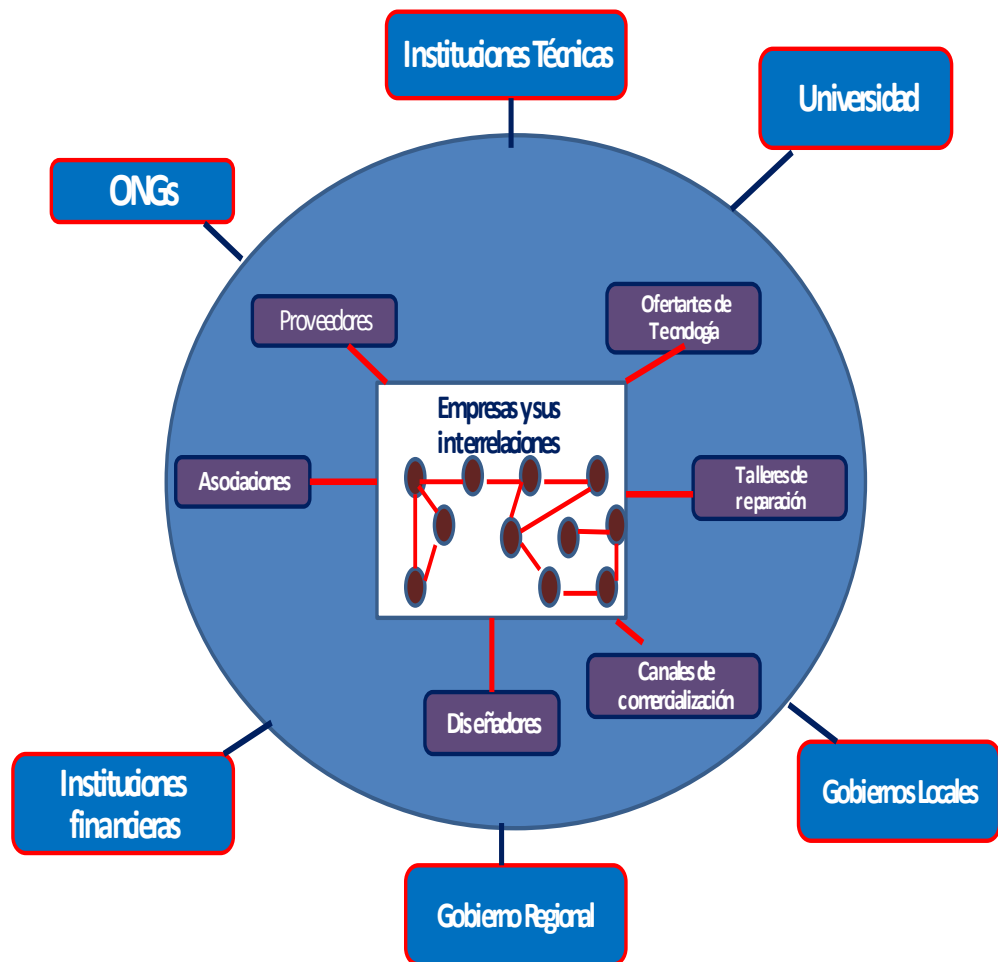
## **FIGURA Nº 02<sup>40</sup>**

---

<sup>39</sup> Para mayor detalle ver UNCTAD (1998) pg. 03 y 18-24.

<sup>40</sup> En base a figura de San Martín B.F (1995), pg. 16

## MODELO DE DISTRITO INDUSTRIAL



Fuente: Francisco San Martín Balbín. Distritos Industriales, Conceptos, Experiencias y Bibliografía, Pg. 16

### Distritos industriales en países menos desarrollados<sup>41</sup>

Debido a las características específicas de los países en desarrollo, tiene poco sentido buscar el tipo ideal de distrito industrial. El punto de partida del análisis en todo caso no son pequeñas empresas aisladas, sino el conglomerado de empresas especializadas y ubicadas en un lugar geográficamente definido. En ese sentido Villarán refiere dos tipos de configuraciones: Aglomeración y Conglomerado. Una aglomeración es la mera existencia de un conjunto de pequeñas empresas y artesanos en una rama productiva determinada, que a

<sup>41</sup> Ítem basado en San Martín B.F (1995) Pgs. 35-45.

pesar de su cercanía geográfica apenas si muestra formas de cooperación y de relaciones interfirma; se encuentran en un primer nivel de desarrollo sin lograr generar ventajas del potencial existente, sin embargo una aglomeración es superior a las pequeñas empresas aisladas.

Un Conglomerado en cambio presenta un potencial de desarrollo superior en el que existen una serie de características del modelo de distrito industrial. Aquí se encuentran diversas formas de cooperación vertical y horizontal, relaciones relativamente desarrolladas frente al mundo externo a manera de un entorno empresarial e instituciones de apoyo. Los factores socioculturales son igualmente otro componente importante del conglomerado y se encuentran incluso algunos indicadores de esfuerzos de innovación.

El significado del concepto de distrito industrial en países en desarrollo, se ubica sin embargo básicamente en la cuestión de su aplicabilidad para formular e implementar políticas acordes con el marco específico, como de su formulación e implementación.

### **2.3.2. Enfoque de clústeres**

Según la metodología propuesta por ONUDI (2003) se puede definir clúster como "una concentración sectorial y geográfica de empresas que producen y venden un mosaico de productos relacionados o complementarios y en consecuencia se enfrentan con retos y oportunidades comunes".

De acuerdo a Schmitz y Nadvi (1999), clúster es una concentración geográfica de empresas, que se beneficia de externalidades como: el surgimiento de proveedores que abastecen de materia prima, accesorios, partes, maquinaria (nueva o no); emergencia de mano de obra calificada; puede atraer también a agentes que venden en mercados distantes y favorece la oferta de servicios técnicos, financieros, contables<sup>42</sup>

De otro lado, en el estudio de PROEXPANSIÓN para PROMPYME se señala que "si bien el clúster no encaja dentro de una clasificación de tipos de asociatividad,

---

<sup>42</sup> Schmitz y Nadvi (1999) Pgs: 1505-1506

su relevancia viene dada porque la formación del primero engloba diversos tipos de asociación de empresas, como parte de su objetivo estratégico de fortalecimiento de relaciones”.

Conforme al trabajo de Tello<sup>43</sup> sobre desarrollo local, existen dos enfoques alrededor del concepto de “clusters” en la era actual:

1. **El enfoque económico**, basado en las áreas que comprenden desde lo empresarial hasta lo internacional, es sustentado principalmente por Michael Porter (entre 1990-2000) y Paul Krugman (1991). Porter (2000) sostiene que la localización afecta a los clústeres a través de la calidad de su ambiente de negocios, entendiendo el ambiente como un conjunto de constructos socioeconómicos que determinan la competitividad y productividad del área geográfica, región o país donde se localizan. Krugman por su parte explica primero los determinantes de la localización concentrada de firmas, luego el comercio y especialización basado en el principio de ventaja competitiva, en tercer lugar también explica el desarrollo económico regional y nacional (local) por incidencia del crecimiento de actividades concentradas geográficamente, y en cuarto lugar trata el origen de los modelos de desarrollo centro-periferia en términos de las actividades económicas predominantes. La utilidad de este enfoque para la presente investigación es simplemente referencial por estar relacionado principalmente con empresas grandes.
2. **El enfoque de las redes**, basado en áreas como: sociología, economía regional, y el nuevo institucionalismo. Los autores que se insertan en este enfoque son numerosos y dentro del mismo se distinguen dos sub grupos de modelos de clústeres:
  - i) **Los modelos de innovación** que comprenden tres modelos:
    - el de entorno innovador basado en factores sociológicos, se focaliza en el sistema de relaciones de los agentes económicos y sociales de un área específica. Se define como sistema territorial de relaciones entre dichos agentes, y la innovación de las empresas en tal entorno está sujeta a: a) las relaciones entre empresas, b) los factores

---

<sup>43</sup> Tello (2008) Pgs. 169-172 , sirve de base fundamental para desarrollar estos enfoques.



socioeconómicos enraizados en el territorio específico, y c) el proceso dinámico del aprendizaje colectivo.

- los de la escuela nórdica basados en la geografía económica, se focalizan en las economías del aprendizaje en las regiones. El conocimiento para esta escuela es activo clave, y el aprendizaje es el medio para el proceso de desarrollo. Distinguen dos dimensiones del conocimiento: a) la informal y b) la tácita. Consideran que el contacto interpersonal informal es necesario para transferir conocimiento y de allí que la concentración geográfica de innovadores facilita dicha transferencia. Así mismo, que los aspectos socioculturales, institucionales, y políticos así como el capital social son factores claves para las interrelaciones entre agentes y la transmisión de conocimiento.
- el modelo de la geografía de la innovación basado también en la economía regional y geográfica, fijan su atención en el dimensionamiento de los efectos indirectos o de desborde (“spillovers”) del conocimiento, y la implicancia de ellos sobre el proceso de innovación.

- ii) **Los modelos culturales institucionales**, basados en las áreas socioeconómicas y el nuevo institucionalismo, como un cuarto modelo en el enfoque de las redes, argumentan que las interacciones sociales entre agentes inciden en el desempeño de las empresas al ampliar la colaboración, mitigar la competencia y promover el intercambio de información.

La presente investigación buscará asociar las características de las redes de carpinteros de San Sebastián con los enfoques precedentes

De otro lado, consideramos relevante para nuestro estudio, tomar del trabajo para PROMPYME, las distintas fases de formación de un clúster, que de manera resumida presenta en el siguiente cuadro:

**CUADRO Nº 02: Caracterización de las fases de un clúster.**

| Características de las fases     | FASE I:<br>CLUSTER<br>INCIPIENTE   | FASE II:<br>CLUSTER<br>ARTICULADO | FASE III:<br>CLUSTER INTER<br>RELACIONADO       | FASE IV:<br>CLUSTER AUTO<br>SUFICIENTE                                     |
|----------------------------------|------------------------------------|-----------------------------------|---|--|
| Relaciones productivas           | Escasa                             | Articulación comercial            | Integración de relaciones productivas           | Plena integración productiva   |
| Tecnología                       | Ausencia de desarrollo tecnológico | Especialización productiva        | Sofisticación técnica                           | Innovación y desarrollo tecnológico propio                                 |
| Demanda                          | Débil                              | Básica                            | Media   | Sofisticada  |
| Institucionalidad y normatividad | Incipiente                         | Básica                            | Desarrollo institucional y aplicación normativa | Desarrollo pleno. Aplicación de normas reguladoras                         |
| Productividad *                  | -                                  | -                                 | -   | Alta productividad como resultado de constante interacción entre agentes   |
| Competencia cooperadora*         | -                                  | -                                 | -   | Aplicación de la competencia y la cooperación en paralelo                  |
| Inserción de agentes*            | -                                  | -                                 | -   | Inserción de agentes de actividades paralelas, asociadas y complementarias |

(\*) Si bien estas categorías se ubican plenamente en un clúster maduro o autosuficiente, el que no estén desarrollados en el cuadro para las fases previas, no significa que estas características no se den. Sucede que en su etapa formativa éstas no logran ser relevantes, razón por la cual no se incluyen.

**Fuente: PROEXPANSIÓN (2005) pg. 31**

Del mismo modo que en el caso anterior, con el trabajo de campo explicaremos la fase o fases de desarrollo en la que pueden encontrarse las redes de microempresas que es objeto de la presente investigación.,

### **Clústeres y redes**

El concepto de redes tiene importancia particular porque se utiliza con otra connotación cuando se asocia al fenómeno de clústeres. Al respecto sucede que en la literatura económica se hace referencia a la capacidad dinámica de un clúster, señalándose que este suele integrarse por redes. La comprensión del término redes como una simple integración de tipo horizontal haría perder el real significado de lo que estas implican en la formación de un clúster.

Porter muestra como se genera una coexistencia entre clúster y redes, entendiendo estas últimas como una suerte de “celosía compuesta por numerosas conexiones fluidas entre individuos, empresas e instituciones”<sup>44</sup>.

De acuerdo a López Cerdán en base a la opinión de Dini (1999) sobre la experiencia del programa de ONUDI sobre Desarrollo de Conglomerados y Redes de PYME en países en desarrollo, se esboza algunas diferencias entre las redes empresariales y los clúster o distritos industriales:

1. Las redes se conforman generalmente por un número mucho más limitado de firmas que los distritos industriales o clústeres.
2. Las empresas que componen una red son claramente identificables y la composición de la misma tiende a ser menos variable.
3. Los miembros de una red no pertenecen necesariamente al mismo territorio.

### **2.3.3. Redes empresariales**

No obstante que el presente capítulo viene presentando las diversas teorías o enfoques sobre asociatividad que incluyen de manera explícita o implícita a las redes empresariales, el presente ítem hace énfasis en aspectos específicos sobre las mismas, considerando particularmente aquellos que se aproximan más a la realidad que buscamos explicar. Es en ese entender que luego de ver lo concerniente a redes empresariales en general, desembocamos en el concepto de “redes horizontales”.

La conformación de redes micro empresariales para inyectar mayor dinámica económica a la actividad de sus miembros y a los territorios que pertenecen, es una estrategia óptima para propender a su crecimiento y competitividad. Los beneficios que implican los efectos de aglomeración, genera un cierto volumen de externalidades positivas que se encuentran asociadas a la proximidad espacial entre las empresas y de estas con sus instituciones locales proclives a la

---

<sup>44</sup> Porter (1998) pg.232

innovación; las que no pueden aparecer allí donde las empresas trabajan aisladas<sup>45</sup>.

La UNCTAD (1998) expresa que el término “red” se usa para designar las numerosas formas de cooperación formal o informal entre empresas: intercambio de conocimientos, relaciones comerciales, de competencia, etc. En cambio, una simple aglomeración es una noción espacial que implica localizaciones próximas, pero que no significa necesariamente una colaboración. Las agrupaciones ocurren frecuentemente en países en desarrollo debido a un fenómeno espontáneo de aglomeración, como a políticas anteriores que incentivaban la creación de zonas o parques industriales.

De acuerdo a Powell (1990), la ausencia de un claro patrón de desarrollo y el reconocimiento de que las redes tienen múltiples causas y variadas trayectorias históricas, sugiere que ninguna explicación simple es común al conjunto de casos. En muchas de las experiencias estudiadas se incrementan los costos de transacción, pero a cambio proporcionan beneficios concretos de bienes intangibles que son activos mucho más valiosos. La reducción de la incertidumbre, el rápido acceso a la información, la confianza, la receptividad o sensibilidad, son las principales preocupaciones que motivan los participantes en las redes. Aunque no existen condiciones únicas e irrefutables que pueden explicar unánimemente las razones de la proliferación de las redes, Powell contribuye al análisis relevando tres factores a considerar: 1) los conocimientos prácticos (know –how), 2) requerimiento de rapidez y 3) la confianza; como componentes críticos de las redes.

Se puede entender así, que la existencia de redes empresariales supone las interrelaciones en un espacio complejo y articulado, con una elevada densidad de vínculos tanto entre la mayor parte de las empresas implantadas (proveedores de insumos, firmas industriales o turísticas, servicios de valor añadido, etc.) como entre éstas y su entorno social e institucional (administración regional y local, instituciones educativas, centros tecnológicos y laboratorios entre otros). Como resultado de tales interrelaciones de carácter estable aunque cambiantes en el

---

<sup>45</sup> Méndez (2001)

tiempo, se genera un valor agregado que beneficia a todos los participantes y que no puede aparecer allí donde las empresas trabajan aisladas; valor agregado enriquecido por: reducción de costes de producción y de transacción entre las empresas, mayor facilidad para difusión de innovaciones y aprendizaje colectivo, etc. (Tello 2008, Caravaca 2005, Méndez 2001).

En el caso de las pequeñas empresas que no pueden interiorizar todos los recursos necesarios para desencadenar un proceso innovador y necesitan acudir a los existentes en el área donde se asientan, la dinámica de proximidad geográfica así como la intervención de los gobiernos locales es fundamental en la promoción y difusión de las redes como procesos innovadores. De esta manera, se comprende que la incorporación de innovaciones y la dinamización de los territorios se hacen posibles gracias a las redes desarrolladas entre los diferentes actores, ya sean éstos empresariales o institucionales, públicos o privados; que intervienen directa o indirectamente en el funcionamiento de los sistemas productivos y en la movilización social.

### **Concepto de red empresarial**

De acuerdo con la metodología propuesta por la ONUDI, el término red significa: “Grupo de empresas que colaboran en un proyecto de desarrollo conjunto, complementándose unas con otras y especializándose con el propósito de resolver problemas comunes, lograr eficiencia colectiva y conquistar mercados a los que no pueden acceder de manera individual.”

En base a la definición anterior y a la de otros estudiosos del tema, como a conceptos anteriores propios, López Cerdán señala que “Una red empresarial es una alianza estratégica permanente entre un grupo limitado y claramente definido de empresas independientes, que colaboran para alcanzar objetivos comunes de mediano y largo plazo, orientados hacia el desarrollo de la competitividad de los distintos participantes.”<sup>46</sup>

---

<sup>46</sup> López Cerdán (2003), pg,22

## **Componentes fundamentales**

Para entender el funcionamiento de las redes empresariales a partir de la definición precedente, es importante identificar de manera precisa sus tres componentes:

- 1) Es un mecanismo de cooperación entre empresas,
- 2) Cada participante mantiene independencia jurídica y autonomía gerencial,
- 3) La afiliación es voluntaria, aunque su conformación es inducida por instituciones públicas (principalmente municipios) o privadas (principalmente ONGs)

## **Objetivos**

Partiendo de los componentes señalados y en base a la experiencia de redes en América Latina, los objetivos de la alianza en una red empresarial serían:

- 1) Obtener beneficios individuales mediante la acción conjunta.
- 2) Elevar la competitividad y la rentabilidad de las empresas de la red.
- 3) Inducir la especialización de las empresas en algunas de las diferentes etapas del proceso productivo, o en productos diferenciados dentro de una misma actividad.
- 4) Consolidar la presencia de las empresas integradas en el mercado
- 5) Facilitar el acceso de las empresas a servicios que les resultan inaccesibles de manera individual.

## **Tamaño de las redes**

De acuerdo a múltiples evidencias de la aplicación de esta estrategia para el desarrollo de pequeñas empresas en países de América Latina, no existe consenso sobre la dimensión de una red. Como mínimo, se consideraría red a partir de tres empresas, aunque resulta obvio que en una red tan pequeña, sería mínimo el poder de negociación de las empresas que la integran, más aún si se trata a su vez de pequeñas unidades de negocios. Por otro lado, una red grande de más de 20 empresas, puede tener un mayor poder de negociación; no

obstante sería más difícil llegar a consensos entre todos los empresarios que la integran. Mientras que las redes integradas por un número próximo a 10 empresarios, demuestran tener un buen poder de negociación y son relativamente ágiles en su toma de decisiones.

### **Redes horizontales** <sup>47</sup>

Dentro de la tipificación de redes empresariales según su estructura, encontramos que a diferencia de las redes verticales<sup>48</sup>, las redes horizontales son las que se aproximan más al caso que estudiamos, y que pasamos a ampliar o profundizar.

El PNUD(1999) define una red horizontal como *“Una modalidad de cooperación entre empresas independientes, de tamaño comparable, que producen un mismo tipo de bien y deciden agruparse para comercializarlo, adquirir insumos en conjunto, coinvertir o dotarse de servicios comunes; o por empresas que se organizan para producir en conjunto un único producto, especializándose cada una de ellas en las distintas partes y componentes del mismo. En general estas redes están orientadas principalmente a la búsqueda de economías de escala y de mayor poder de negociación y suelen estar compuestas por grupos de micro, pequeñas y medianas empresas de la misma localidad y del mismo sector.”*

Se entiende entonces que corresponde a una alianza entre un grupo de empresas que ofrecen el mismo producto o servicio, que cooperan entre sí en algunas actividades, pero compiten entre ellas en un mismo mercado. Un ejemplo a priori de este tipo red sería la formada por los grupos de micro y pequeñas empresas que fabrican muebles en el Distrito de San

---

<sup>47</sup> A partir de “Experiencias de Articulación de Redes Empresariales en la Región Andina”-López Cerdán(1999). Pgs.22-29

<sup>48</sup> De acuerdo al PNUD (1999), una red vertical refiere a aquellas modalidades de cooperación entre empresas situadas en posiciones distintas y consecutivas en una cadena productiva, que se asocian para alcanzar ventajas competitivas que no podrían obtener de manera individual. El ejemplo típico es la relación de provisión establecida entre empresas, clientes y sus redes de micro, pequeñas o medianas subcontratistas o proveedoras.

Sebastián de Cusco, las cuales conservan su individualidad para atender sus clientes o sus mercados; sin embargo, a través de la red cooperan para gestionar capacitaciones, pasantías, o en pocos casos para la compra de materiales e insumos, así como servicios especializados. Otro ejemplo más desarrollado en Perú es el grupo conformado en la industria del calzado, que han afianzado las acciones conjuntas de cooperación mencionadas, y además han realizado proyectos de comercialización en el extranjero con un volumen de producto que exceda las capacidades individuales de cada una de las empresas.

Según las experiencias sistematizadas por López Cerdán, que nos inspiran, este tipo de red se caracteriza por una fuerte dependencia geográfica y la existencia de un entorno favorable a través del cual tiene acceso a una gama de servicios estratégicos. En las redes horizontales, las empresas ocupan el mismo lugar en la cadena productiva y, a través de ellas, las empresas pueden alcanzar economías de escala superiores a las que pueden alcanzar las empresas individuales, obtener mejores condiciones en la compra de insumos, alcanzar una escala óptima en el uso de maquinaria y conjuntar sus capacidades de producción para satisfacer pedidos de gran escala.

En todos los enfoques presentados, se aprecia la coincidencia inequívoca sobre las ventajas que implica la conformación de redes entre micro empresas, como una forma de innovación organizacional. El concepto básico implícito es entonces que el problema de las pequeñas empresas no es su tamaño sino su aislamiento

A causa de las fuerzas combinadas de liberalización y globalización, la mayoría de las empresas pequeñas y medianas no tiene otra alternativa que enfrentar estas presiones de manera conjunta; pero como hacerlo aisladamente es casi un imposible, el reto central es construir confianza. Es por ello que diversas organizaciones, gobiernos regionales y locales de diversos países tanto industrializados como en desarrollo, que entienden que estas redes de relaciones no se generan de manera espontánea, y que se las puede generar con



procedimientos de trabajo adecuados; implementan una serie de programas y proyectos vinculados a incentivar la interacción entre las empresas y en general la acción colectiva para mejorar las condiciones del entorno. Para este fin, la mayoría viene aplicando, mejorando y adaptando la metodología desarrollada por la ONUDI con el fin de promover la articulación empresarial en América Latina y el Caribe<sup>49</sup>..

.Algunas medidas ya implementadas en América Latina incluyen:

- La creación de mesas de trabajo y alianzas público/privadas para formular e implementar estrategias de fortalecimiento de las ventajas de las localidades o revitalizar viejas estructuras.
- La implementación de programas y proyectos vinculados a clusters y redes.
- La creación de agencias de desarrollo local para coordinar y organizar esfuerzos al nivel local.

### **Lógicas que sustentan la formación de redes**<sup>50</sup>

Aunque la formación de redes tiene explicaciones heterogéneas según espacios territoriales o temporales, creemos importante tener en cuenta las distintas lógicas en las que se basan las relaciones de proximidad, que propone Grossetti y otros (2003) para cumplir nuestro primer objetivo principal:

- ***Lógica personal***, que se sustenta en las relaciones entre actores empresariales y socio institucionales.
- ***Lógica institucional***, por la cual una institución invita a los futuros responsables de la cooperación a participar en una reunión de grupo.

---

<sup>49</sup> En Perú, el año 2003, la ONG MINKA con el patrocinio de la Cooperación Italiana y la CEPAL, publica el libro "Redes Empresariales: Experiencias en la región andina", que explica paso a paso la metodología de redes y recoge lecciones aprendidas de la aplicación de la misma en Colombia y Perú. Las experiencias peruanas fueron trabajadas principalmente en el sector calzado de Trujillo. A partir de 2005, el programa APOMIPE viene aplicando esta metodología con pequeños productores ubicados principalmente en ámbitos rurales.

<sup>50</sup> De Caravaca Inmaculada y otros: "Innovación, redes, recursos patrimoniales y desarrollo territorial" - 2005- Pg. 7

- **Lógica de mercado**, que se basa en que las empresas saben usar los diversos medios de información (publicaciones, convenciones, congresos)

## **2.4. OTRAS TEORIAS RELACIONADAS A INNOVACIÓN Y REDES**

### **2.4.1. Teoría de la firma<sup>51</sup>**

Encontramos dentro de la teoría de la firma que frente a las características propias de las firmas de tamaño grande que pueden atender mayores demandas de manera inmediata al ocupar progresivamente su capacidad instalada no utilizada en totalidad y al mismo tiempo beneficiarse con economías de escala, en su gran parte; las empresas pequeñas resultan ineficientes al participar con desventaja en los mismos mercados que operan las grandes; sea por su tamaño, su aislamiento o los costos de transacción.

El estudio de Coase (1994) explica que la existencia de costos de transacción se originan en la imperfección de la información. Cuando los costos de transacción son altos resulta más barato coordinar la producción a través de la organización formal de una empresa que mediante el mercado. Esto significa también que la cooperación entre las pequeñas empresas a través de diversos mecanismos puede generar ganancias, no solo para las unidades involucradas sino para la sociedad en conjunto.

### **2.4.2. Economía Espacial y Neo institucionalismo**

Otros constructos útiles que relacionan el desarrollo de la actividad empresarial con su ubicación geográfica y la intervención de organizaciones públicas y/o privadas, son la economía espacial y el neo institucionalismo.

La economía espacial en gran parte deviene del aporte de Marshall (1890) sobre las economías de aglomeración y más recientemente, de los estudios sobre

---

<sup>51</sup> A partir de Varian (2002), Parkin y otros(2006), PROEXPANSIÓN (2005)

“sistemas territoriales de innovación” (*temas desarrollados en ítems 2.1.3. y 2.3.1*). Ambos enfoques tratan de las ventajas o externalidades positivas asociadas con la proximidad física entre los diversos agentes económicos, cuya interacción incentiva y amplia el aprendizaje, el intercambio de ideas, que constituyen factores determinantes para el desarrollo de los procesos productivos y de sus respectivos territorios. En la misma línea, Richardson (1977) señala que la política de desarrollo regional de la década 70 (Siglo XX) en muchos países, ya se orientaba a estrategias de centros de crecimiento. “La hipótesis básica es que la concentración espacial de actividades económicas, en una región, es mucho más eficaz y tiene más potencial de crecimiento que un sistema disperso”<sup>52</sup>

La escuela neo-institucionalista por su parte es una corriente de pensamiento económico que predominó los años cincuenta, y que ponía énfasis en el marco institucional y normativo entre los distintos agentes económicos, como elemento básico para el desempeño eficiente de la economía. La inclusión de este tema para entender la asociatividad entre empresas se justifica por el rol crucial que cumplen las instituciones u organizaciones públicas y privadas, para el desarrollo de la estrategia asociativa y la consolidación de clústeres, que se puede atribuir tanto a factores y patrones asumidos por las instituciones estatales de manera coercitiva, como de manera voluntaria a través de patrones de comportamiento, relaciones sociales o prioridades de organismos no gubernamentales (ONGs)<sup>53</sup>

Como menciona el estudio de PROEXPANSIÓN a partir de la recopilación de North(1990), se debe considerar tres factores sumamente importantes al estudiar el desempeño conjunto de pequeñas empresas: 1)el marco institucional formal, 2)el campo de ejecución de este espectro formal y 3)el marco informal;. Según este autor, el marco formal está conformado por dos factores a)la estructura legal que existe y regula las relaciones entre personas, empresas o instituciones dentro de una sociedad y b) la presencia de una estructura judicial o mecanismos alternativos de resolución de conflictos que hagan viable la estructura formal; mientras que el marco informal estaría constituido por la cultura, los valores y las actitudes de la población frente a la estructura formal.

---

<sup>52</sup> Richardson H.(1977) Pg.113

<sup>53</sup> Basado en varios: Kalmanovitz (2003), [www.isnie.org](http://www.isnie.org) – International Society for New Institutional Economics, y North (1990, 1993)

En un conglomerado o clúster, se produce justamente la superposición entre la institucionalidad formal e informal, pues cuando se construye un clúster es imprescindible la existencia de “reglas de juego claras”, así como una comunidad empresarial que internalice esas reglas y las asuma con una actitud cooperadora.

### **Asociatividad e Institucionalismo**

“La importancia del marco institucional en el desempeño y grado de desarrollo empresarial de una nación, está relacionada directamente con el fortalecimiento alcanzado por sus gremios”<sup>54</sup>. La existencia de gremios<sup>55</sup>, y más aún cuando éstos son fuertes, facilita la canalización de las demandas de sus miembros para mejorar su competitividad.

Son múltiples y diversos los casos que corroboran tal afirmación. En Perú en particular se señala como exitosos en el logro de sus demandas y mejoras de competitividad, a la asociación de empresarios que conforman el Instituto del Espárrago, y a la Cooperativa Agraria Cacaotera (ACOPAGRO), entre otros. Esta última por ejemplo se inició en 1992 y creció sostenidamente, en número de socios<sup>56</sup> y volúmenes de venta, gracias al apoyo del Programa de Desarrollo Alternativo (PDA-USAID), otras ONGs como el Gobierno Regional de la Región San Martín<sup>57</sup>.

En consecuencia, los logros que pueden alcanzar los empresarios organizados requieren un marco institucional que los respalde, fomente la agrupación de agentes y promueva su participación en el mercado; dentro de las estructuras económicas que correspondan.

---

<sup>54</sup> PROEXPANSIÓN (2005) Pg.11

<sup>55</sup> Gremios entendidos como asociaciones de empresarios de una actividad determinada

<sup>56</sup> A principios del 2010, ACOPAGRO cuenta con alrededor de 1800 socios y se prevé alcanzar los 2000 socios al finalizar el 2010

<sup>57</sup> Tomado de [www.acopagro.com.pe](http://www.acopagro.com.pe)

### **2.4.3. Capital social**

El capital social se conceptúa como el conjunto de características relacionadas con la capacidad de una persona o unidad empresarial para extraer beneficios de las relaciones con terceros. El capital social de un grupo de personas o empresas es la suma de todas estas características, incluyendo todas las externalidades positivas que se pueden generar a partir de la interacción entre ellas o de ellas con su entorno. Muchos estudiosos de la asociatividad<sup>58</sup> señalan que el elemento esencial para el desarrollo del “capital social” y del desempeño económico de un país es “**la confianza**”.

De otro lado en el estudio para PROMPYME, se señala que una de las mayores fortalezas del significado de la asociatividad es su relación con el concepto de “capital social”, que de acuerdo a Villarán<sup>59</sup> se entiende como “un atributo comunitario que engloba aspectos de la vida social como son las redes sociales, normas y confianza mutua, las cuales son formas más efectivas de alcanzar objetivos y metas comunes de los individuos que gozan de “capital social”

Así mismo, en el trabajo de Montes y Catacora (2005) sobre redes rurales, encontramos que varios autores argumentan que el concepto de capital social no alude a una forma específica de capital, como sucede con los conceptos de capital físico o capital humano, sino son múltiples los significados que se le atribuyen, y en consecuencia casi cierta la “*imposibilidad*” de medirlo.

Dentro de las definiciones más difundidas podemos mencionar las siguientes:

- El enfoque del Banco Mundial<sup>60</sup> considera que “*el capital social se refiere a las instituciones, relaciones y normas que conforman las interacciones sociales de una sociedad*”. El capital social no es sólo la suma de las instituciones que configuran una sociedad, también es la materia que las mantiene juntas.
- Atria(2003)<sup>61</sup> distingue dos dimensiones para abordar el concepto de capital social: 1) como una capacidad específica de movilización de recursos por parte de un grupo y 2) se remite a la disponibilidad de redes de relaciones

---

<sup>58</sup> UNCTAD, Méndez, Villarán, MINKA, PROEXPANSIÓN, etc.

<sup>59</sup> Villarán (1998), Pg- 24

<sup>60</sup> Banco Mundial (2002) Cap 1V, pg 4.

<sup>61</sup> En Atria y otros (2003) Pgs-582-584 – Sexta parte

sociales” . En relación a la primera convergen dos nociones muy importantes: liderazgo y su contrapartida empoderamiento, respecto a la segunda dimensión, que es la que nos ocupa señala que “los recursos asociativos que importan para dimensionar el capital social de un grupo o comunidad, son las relaciones de confianza, reciprocidad y cooperación”. Se trata, pues, de un recurso de las personas, los grupos y las colectividades en sus relaciones sociales, con énfasis en las redes de asociatividad de las personas y los grupos, a diferencia de otras acepciones del término.

- Francis Fukuyama<sup>62</sup>, dice que el término “capital social” fue reincorporado por James Coleman en los años 80 y alude a la capacidad de las personas de trabajar en grupo. Por su parte, prefiere definir el capital social en “sentido amplio y emplearlo en todas las situaciones en que la gente coopera para lograr determinados objetivos comunes, sobre la base de un conjunto de normas y valores informales compartidos” que promueven la cooperación social. Para este autor, el capital social es decisivo no sólo en la vida económica de los pueblos sino también en la viabilidad de la democracia liberal.
- Caravaca y otros<sup>63</sup>, señalan que el capital social debe ser entendido como capacidad organizativa y aptitud social para el desarrollo, determinando la habilidad y la facilidad de la gente y de los grupos para trabajar juntos por un objetivo común. A diferencia de los demás factores de desarrollo, el capital social por su carácter relacional solo existe cuando se comparte.

Por último, no obstante la abundante cantidad de trabajos realizados sobre el tema, éste concepto sigue denotando un carácter polisémico. Cada investigador, analista o implementador de políticas, tiende a definir el concepto en función de sus necesidades teóricas o aplicativas. Esta característica es bastante reconocida por quienes trabajan en este campo, ya sean intelectuales de universidades o centros privados de investigación y, en general, de entidades públicas y privadas relacionadas con el tema de la pobreza.

Con todas la virtudes que implica este capital social, la pregunta sería **¿como aparece este capital social capaz de generar cooperación en vez de destrucción y si esto es replicable o solo es posible en determinados**

---

<sup>62</sup> Op. Cit. Primera parte – Cap II, pg. 33

<sup>63</sup> Caravaca y otros (2005) Pg.13.

**contextos?**<sup>64</sup>. Pregunta que se pretende resolver en el presente estudio, en el caso de los fabricantes de muebles del distrito de San Sebastián Cusco.

---

<sup>64</sup> A partir de Minka (2008)- Pg.5 – Introducción de su presidente Francisco San Martín Baldwin

### **3.0. CONTEXTO LEGAL E INSTITUCIONAL**

Como señala la UNCTAD en su documento sobre promoción y soporte de las agrupaciones y redes de micro y pequeñas empresas para el desarrollo (1998), la existencia de instituciones competentes es una condición esencial para que las empresas se conduzcan por la ruta grande de la competitividad. Se entiende como instituciones tanto las públicas (gobierno nacional, regional o local) como privadas (ONGs, asociaciones profesionales u otros intermediarios). Así mismo, es vital contar con buenas estructuras de apoyo como: financiamiento, capacitación para obreros y administradores, servicios colectivos para las empresas, o que existan organismos intermediarios. Para que las empresas se hagan competitivas es evidente que se requiere de inversión continua, y que los riesgos que implican tales inversiones sean compartidas entre el sector público y privado.

En este contexto, el desarrollo económico local es producto del esfuerzo de los actores locales por crear un entorno favorable para el desarrollo empresarial. El objetivo es mejorar la calidad del territorio de modo tal que las empresas existentes mejoren su competitividad, los empresarios encuentren atractivo iniciar negocios y los inversionistas prefieran invertir allí.

En la actualidad, el tamaño de empresa juega un rol mucho menos importante para el crecimiento económico. Lo que se ha vuelto determinante es la creación de una sinergia gracias a la “conexión” de sistemas locales. La conexión y las relaciones son importantes, y las intervenciones institucionales como la gestión estratégica son muy decisivas. De acuerdo a Bruno (1990), los distritos industriales evolucionan en dos tiempos: primero una fase de crecimiento espontáneo, y luego otra fase que exige un apoyo institucional

En un contexto global es cada vez más importante que el apoyo institucional provenga de los poderes públicos, quienes deben priorizar el apoyo a las actividades innovadoras con mayor valor agregado. Esto requiere nuevos modos de organización industrial, particularmente en los casos de agrupaciones geográficas inter y extra sectoriales; mayor difusión de conocimientos y de



acceso a mercados internacionales, especialmente para las pequeñas empresas locales. No se trata de que el gobierno imponga estructuras sino que otorgue facilidades para las asociaciones entre actores que aisladamente no lo lograrían, que propicie de manera prioritaria un ambiente macroeconómico favorable reduciendo trabas reglamentarias y adaptando el marco normativo para promover la formación de agrupaciones y redes.<sup>65</sup>

En el caso peruano, son varias las instancias que en las últimas décadas incorporan legal e institucionalmente el tema de MIPES y el fomento a sus respectivas agrupaciones. En el ámbito nacional, el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE)<sup>66</sup> y en el ámbito regional las municipalidades provinciales y distritales, son los organismos rectores que se encuentran involucrados de manera más directa a este sector de las Micro y Pequeñas Empresas, principalmente en lo relacionado a su promoción y formalización.

En general, se puede afirmar que el contexto legal e institucional del sector público en el Perú se muestra bastante proclive al desarrollo de las MIPES, sobre todo cuando se encuentran organizadas y trabajan en conjunto. Lo que falta conocer a profundidad es la opinión de los beneficiarios sobre la efectividad de las acciones emprendidas en este sentido por las Municipalidades y por las otras instituciones públicas involucradas con el quehacer de estas micro y pequeñas empresas.

### **3.1. MARCO LEGAL**

El marco legal peruano vinculado al tema de estudio abarca varios componentes interconectados y relativamente secuenciales: desde la ley global que aprueba los “Lineamientos de la Estrategia Nacional de Competitividad”<sup>67</sup>, pasando por la Ley de Bases de la Descentralización en el país, la Ley Orgánica de Gobiernos

---

<sup>65</sup> Hasta aquí, el presente ítem está basado en UNCTAD 1998

<sup>66</sup> El 30 abril 2002, el antes llamado Ministerio de Trabajo y Promoción Social cambia de denominación por Ministerio de trabajo y promoción del empleo (MTPE) e incorpora el Sector de Promoción del Empleo y la Micro y Pequeña Empresa a través del Vice-Ministerio de Promoción del Empleo y la Micro y Pequeña Empresa

<sup>67</sup> D.S. 094 -2003 – PCM del 26 noviembre 2003

Regionales, y la consecuente Ley de Presupuesto Participativo<sup>68</sup>; se aterriza en la normatividad específica correspondiente a los gobiernos locales y a las MIPES. En su gran mayoría, estas normas fueron aprobadas y/o reformuladas entre los años 2002 y 2003, en los primeros años del gobierno del Presidente Alejandro Toledo.

### **3.1.1. Sobre los “Lineamientos de la Estrategia Nacional de Competitividad”**

Los lineamientos para formular las estrategias nacionales de competitividad, se sustentaron en la observación de acontecimientos en el mundo, referentes a las eficiencias competitivas alcanzadas por empresas ubicadas en zonas geográficas cercanas que se fueron agrupando a manera de conglomerados en varios países; especialmente en “clústeres” y “cadenas productivas”. El propósito fue definir la Visión Competitiva del Perú en función del esfuerzo público-privado compartido y conducente a: **a)** identificar potencialidades y recursos, **b)** determinar clústeres y cadenas productivas actuales y potenciales; **c)** comparar la realidad peruana con la de otros países buscando oportunidades, evaluando la conveniencia de la ubicación geográfica y los mercados a los que se quiere orientar.

En tal sentido se planteó como primer lineamiento motor: **“fomentar la articulación empresarial en cadenas productivas y clusters”**, para lo cual se plantean objetivos específicos entre los cuales debemos destacar la inclusión de este tema en las políticas de los gobiernos nacionales, regionales y locales, y la motivación a generar efectos de arrastre a partir de las experiencias exitosas, por parte de instituciones y empresas.

### **3.1.2. Sobre MIPES**

Los dispositivos legales sobre microempresas en el Perú tiene origen el año 2003<sup>69</sup> con la primera Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa, que sufre algunas modificaciones entre los años 2006 y 2007; para dar lugar en el año 2008 a: 1) la ley vigente de Promoción de la Competitividad,

---

<sup>68</sup> Ley de Bases de la Descentralización Nº 27783-26/06/2002; Ley Orgánica de Gobiernos Regionales Nº 27867-27/06/2003; Ley de Presupuesto Participativo Nº 28056 – 15/07/2003.

<sup>69</sup> Ley Nº 28015 (3/07/2003), aprueba Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa; Por Ley Nº 28851 ( 27/07/ 2006) se modificaron los artículos 21º y 43º . La Ley Nº 29034 (10/06/ 2007), modificó el artículo 21º.

Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y del Acceso al Empleo Decente que integra la primera (*Ley 28015*)<sup>70</sup>, 2) su texto único ordenado y 3) su correspondiente reglamento. Como su propia denominación lo dice, esta última ley se enmarca en la promoción de la competitividad, formalización, desarrollo y acceso al empleo decente por parte de la micro y pequeña empresa.

Con la finalidad de canalizar y garantizar el cumplimiento de esta normatividad, desde la primera ley (28015/2003) se creó el Consejo Nacional para el Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa –CODEMYPE, como órgano adscrito al MTPE y secretaría técnica a su cargo; el mismo que da opción a que representantes de la Cooperación Técnica Internacional puedan participar como miembros consultivos del Consejo<sup>71</sup>.

El CODEMYPE es presidido por un representante del Presidente de la República y está integrado por: a) Un representante del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, b) Un representante del Ministerio de la Producción, c) Un representante del Ministerio de Economía y Finanzas, d) Un representante del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, e) Un representante del Ministerio de Agricultura, f) Un representante del Consejo Nacional de Competitividad, g) Un representante de COFIDE, h) Un representante de los organismos privados de promoción de las MYPE, i) Un representante de los Consumidores, j) Un representante de las Universidades, k) Dos representantes de los Gobiernos Regionales, l) Dos representantes de los Gobiernos Locales, y m) Cinco representantes de los Gremios de las MYPE.

Así mismo, nos parece interesante remarcar que en el preámbulo de la ley MIPES se señala la búsqueda de la eficiencia de la intervención pública, a través de la especialización por actividad económica y la coordinación como la concertación interinstitucional. Se incorpora las compras estatales de los productos que ofrecen las MYPES asociadas, como mecanismo de fomento a las agrupaciones. En sus primeros artículos, sienta las bases de un ambiente favorable para el crecimiento económico y competitividad de este numeroso grupo de empresas, para viabilizar la sostenibilidad económica financiera, social, y el empleo de los actores involucrados. Para ello, se faculta a las diversas instancias de gobierno nacional,

---

<sup>70</sup> Por Decreto Legislativo N° 1086 del 28/06/2008 se aprueba la última Ley de Promoción de la Competitividad, Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y del Acceso al Empleo Decente. El respectivo reglamento se aprueba el mes de setiembre del mismo año

<sup>71</sup> A partir de: Art.7º, Cap. II de Título II – Ley N° 28015.

regional y local a apoyar nuevos emprendimientos de inversión privada destinados a mejorar la organización, administración, tecnificación y articulación productiva y comercial de estas MIPES; dando prioridad a políticas que permitan la organización y asociación entre las mismas.

En efecto, entre los lineamientos, tiene un lugar especial la promoción y facilitación de las articulaciones entre MIPES, la asociatividad, agremiación e integración en cadenas productivas y distributivas, como estrategia para su fortalecimiento. Se prioriza el uso de recursos destinados a la promoción, financiamiento y formalización, como el apoyo a procesos de subcontratación, de exportación y de compras estatales, en aquellas MIPES organizadas en consorcios, conglomerados o asociaciones; siendo un requisito su inscripción en el Registro Nacional de la Micro y Pequeña Empresa del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (REMYPE), para acogerse a estos y otros programas y medidas de fomento del Estado.

De otro lado, también es importante relevar el título correspondiente a “acceso al financiamiento”, donde se contempla el fomento y canalización del financiamiento de las MIPES a partir de los fondos pertenecientes o gestionados por el estado, a través del Banco de la Nación, Banco Agrario y la Corporación Financiera de Desarrollo S.A.(COFIDE)<sup>72</sup>. Se incluye también categorías relativas a la identificación de intermediarios financieros para el uso de los recursos de las entidades financieras del Estado, con especial atención en las instituciones de “micro finanzas”, incluso las no reguladas; igualmente, categorías relacionadas a la supervisión crediticia, garantía y tratamiento del “riesgo”.

En conclusión, se aprecia que la normatividad se encuentra orientada a las MIPES urbanas, quedando en agenda la inclusión de normas específicas para el sector rural donde se encuentra la mayor parte de la población pobre. Tampoco se aprecia normas referentes a manejo preferencial de tasas de interés para este

---

<sup>72</sup> El artículo 29º (Título IV) del reglamento de la última ley que venimos comentando, establece las funciones específicas que cumple COFIDE como la entidad rectora de la cobertura de la oferta de servicios de los mercados financieros para las MIPES

sector, ni se contempla el financiamiento colectivo para las asociaciones, cuya conformación es motivada reiterativamente a lo largo de la ley MIPES.

### **3.2. MARCO INSTITUCIONAL.**

Como se discutió ampliamente en las secciones anteriores, la competitividad de las empresas, en particular de las más pequeñas, y por ende el desarrollo de las economías locales, requiere de la realización de contactos y actos sociales entre agentes públicos y privados que estén comprometidos con dicha competitividad. Puede tratarse de compromisos directos o indirectos a través de redes sociales de cooperación y competencia<sup>73</sup>.

#### **3.2.1. Relacionado al Sector Público**

##### **3.2.1.1. A nivel nacional**

El marco legal comentado en 3.1. nos permite identificar como primera institución involucrada con las MYPES a nivel nacional al Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE), órgano rector encargado de definir las políticas nacionales de promoción de las MYPES y coordinar la coherencia y complementariedad de las políticas sectoriales, con las entidades del sector público y privado para lo cual se creó CODEMYPE, descrito en párrafos anteriores.

##### **3.2.1.2. A nivel regional y local**

###### **Gobiernos Regionales**

Los gobiernos regionales del Perú, deben cumplir funciones en materia de micro y pequeña empresa, trabajo y promoción del empleo, conforme al artículo 48º de la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales<sup>74</sup>, que establece sus competencias en términos de adoptar políticas para apoyar y fomentar el desarrollo y formalización

---

<sup>73</sup> Una red de cooperación y competencia se define “como una alianza estratégica entre empresarios que están ubicados en un determinado territorio, que se dedican a la fabricación de productos o prestación de servicios iguales, similares o complementarios y que establecen relaciones de coordinación y cooperación no solo entre las empresas, sino con agentes no empresariales, como las instituciones privadas de promoción, el Estado en sus diferentes niveles de gobierno, ya sea el nacional, regional y fundamentalmente el local. Este último junto a los empresarios son los actores responsables de impulsar la formación de redes.” (Centro Guamán Poma 2007-pg 22)

<sup>74</sup> A partir de Ley 27867 (27/06/2003) – Ley Orgánica de Gobiernos Regionales

de las MIPES, incorporándolas en los planes de desarrollo regional y formulando otros planes específicos para ellas. Todo con el fin de coadyuvar con el cumplimiento de lo establecido por la ley MIPES y por ende con las direcciones regionales respectivas del Ministerio de Trabajo.

En la última década, es notable la incorporación de proyectos de fortalecimiento y fomento de las competitividades regionales de las microempresas. Los beneficiarios prioritarios de dichos proyectos son los micro y pequeños productores organizados y asociados empresarialmente.

### Gobiernos locales

De otro lado, de acuerdo a las normas, a las experiencias sistematizadas y observadas, como también lo señala el documento del Centro Guamán Poma de Ayala sobre “El rol de los gobiernos locales en la promoción del desarrollo económico local”<sup>75</sup>, los actores institucionales involucrados en la implementación y/o fortalecimiento de la estrategia de asociatividad entre micro y pequeñas empresas para el desarrollo local, son básicamente los gobiernos locales apoyados por instituciones privadas de promoción (*organizaciones no gubernamentales principalmente*).

En el marco del proceso de descentralización que el gobierno peruano reimpulsa desde inicios de la presente década, el rol promotor del desarrollo local de las municipalidades adquiere aún mayor relevancia. En efecto, al ser beneficiarias prioritarias del proceso, sea recuperando y/o incrementando sus competencias y atribuciones o recibiendo mayores recursos financieros; el panorama para que las municipalidades ejecuten sus planes se hace más favorable. En la ley de descentralización<sup>76</sup> se estipula que el gobierno nacional no debe asumir competencias que pueden ser cumplidas más eficientemente por los gobiernos regionales, y éstos, a su vez, no deben hacer aquello que puede ser ejecutado por los gobiernos locales.

---

<sup>75</sup> Centro Guamán Poma de Ayala (2007)

<sup>76</sup> Ley 27783-Artículo 3º.- Finalidad: La descentralización tiene como finalidad el desarrollo integral, armónico y sostenible del país, mediante la separación de competencias y funciones, y el equilibrado ejercicio del poder por los tres niveles de gobierno, en beneficio de la población.

La ley Orgánica de Municipalidades<sup>77</sup> por su parte contempla en su primer artículo del Título Preliminar, que las municipalidades provinciales y distritales son los órganos de gobierno promotores del desarrollo local, con personería jurídica de derecho público y plena capacidad para el cumplimiento de sus fines. El artículo sexto a su vez señala que este rol promotor debe tener incidencia en la micro y pequeña empresa, lo que debe materializarse en los planes de desarrollo económico local, aprobados en armonía con las políticas y planes nacionales y regionales de desarrollo. De igual modo debe promover el desarrollo social, el desarrollo de capacidades y la equidad, en sus respectivas circunscripciones.

En este entender, es muy importante el rol que se establece para el sistema de planificación aplicado en las municipalidades, pues se le encarga el cumplimiento de los principios de: participación ciudadana a través de sus vecinos y organizaciones vecinales; transparencia, gestión moderna y rendición de cuentas; inclusión, eficiencia, eficacia, equidad, imparcialidad y neutralidad; subsidiariedad y consistencia con las políticas nacionales; especialización de las funciones, competitividad e integración.

No obstante que esta función promotora del desarrollo de los gobiernos locales data desde la anterior Ley Orgánica de Municipalidades (1980), es recién en la última década que se han dado avances en el activismo municipal. Activismo municipal que se ha traducido en orientar sus esfuerzos a la capacitación, asesoría empresarial y articulación de los empresarios locales con instituciones que les presten servicios de desarrollo, en primer lugar. En segundo lugar a la formulación de Planes de Desarrollo Económico locales, concertados con los diferentes actores locales interesados, tanto empresariales como no empresariales.<sup>78</sup>

### **3.2.2. Instituciones del Sector Privado o de Derecho Privado**

Las instituciones privadas que trabajan en relación al quehacer de las MIPES, son de dos tipos: 1) entidades sin fines lucrativos y 2) entidades con fines lucrativos.

---

<sup>77</sup> Ley Orgánica de Municipalidades, Ley 27972 (27/05/2003)

<sup>78</sup> En base a Centro Guamán Poma de Ayala (2007). Pg. 29-45

### 3.2.2.1. Instituciones sin fines de lucro

Entre las entidades sin fines lucrativos se encuentran las Organizaciones No Gubernamentales (ONGs) y las Asociaciones Civiles principalmente. Al respecto:

1) Encontramos que en Cusco, la más involucrada y comprometida con el desarrollo económico local<sup>79</sup> relacionado con la competitividad de las MIPES agrupadas en redes es el Centro Guamán Poma de Ayala, ONG con más de 30 años de labor de promoción en la ciudad de Cusco.

La práctica promocional en el campo del desarrollo económico, de esta ONG durante los últimos 10 años, ha priorizado dos vertientes:

- a) En primer lugar el fortalecimiento del subsector empresarial del mueble y la madera, a través del proyecto “Vivero de Empresas CCAPAC” que tiene como fin principal contribuir al desarrollo local a través de la capacitación en este arte, para el fortalecimiento y competitividad de los beneficiarios dentro del subsector.
- b) En segundo lugar, potenciar el rol promotor del desarrollo económico de los gobiernos locales con la creación de la primera Escuela de Gobernabilidad en la Macro Región Sur, que imparte formaciones para mejorar y optimizar la gestión de funcionarios y autoridades municipales prioritariamente.

Así mismo, el Centro Guamán Poma de Ayala tiene como propósito que las municipalidades distritales cercanas a la capital provincial de Cusco, logren institucionalizar la función de “promoción del desarrollo económico local y desarrollen capacidades para movilizar a los empresarios locales y a los agentes públicos y privados involucrados en el tema.

---

<sup>79</sup> El desarrollo económico local es definido como “la transformación y mejoramiento de las economías locales a partir del fortalecimiento de la competitividad de los subsectores o conglomerados económicos potenciales del territorio, la consolidación de redes socioeconómicas de cooperación y competencia y la implementación de mecanismos de retención de excedentes en la economía local. Este proceso es liderado por la municipalidad y los conductores o propietarios de las unidades económicas, de manera concertada con otros actores locales del territorio para generar economías externas y aprovechar las ya existentes, de tal manera que permitan configurar un entorno favorable para el Desarrollo Económico Local.” Guamán Poma (2007) pg. 12 y [www.guamanpoma.org](http://www.guamanpoma.org)



2) Otra ONG que apoya las iniciativas de asociatividad, aunque solo en la zona rural de la región Cusco, es MINKA con apoyo de la Cooperación Suiza. **MINKA** es una institución con 20 años de experiencia, especializada en promoción de Cadenas Productivas y Clusters a través de Redes Empresariales y estrategias de Competitividad y Desarrollo Local.

3) Las demás entidades sin fines de lucro que laboran en la ciudad de Cusco, se orientan a promover la competitividad de las MIPES en diferentes aspectos empresariales, sin otorgar especial atención a la asociatividad. Destacamos entre ellas al Consorcio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Pequeña y Microempresa – COPEME, que es una Asociación Civil sin fines de lucro, conformada por más de 50 ONGs e instituciones privadas del país. Fue fundada en 1990 como entidad de segundo piso promotora de oportunidades y de desarrollo de capacidades orientándose a las regiones e involucrándose con las representaciones gremiales, los gobiernos locales y regionales. La Institución promueve esfuerzos de sus instituciones asociadas con la finalidad de aprovechar el efecto sinérgico que permita obtener mejores resultados e impacto en el sector de la micro y pequeña empresa<sup>80</sup>.

### **3.2.2.2. Instituciones lucrativas -Entidades Micro Financieras.**

Las entidades con fines de lucro son principalmente las financieras, sean reguladas o no por la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS). que realizan operaciones de pequeña escala con las micro y pequeñas empresas.

Entre las múltiples y diversas entidades microfinancieras que orientan sus productos de manera preferente a este sector destacan las pertenecientes a capitales de la región como: la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco (CMAC Cusco) que cuenta con 19 locales en la región Cusco, CREDINKA que tiene 9 oficinas en Cusco, y la Financiera Edyficar con 7 sucursales.<sup>81</sup>

---

<sup>80</sup> En [www.copeme.org.pe](http://www.copeme.org.pe)

<sup>81</sup> Con información tomada de la Superintendencia de Banca y Seguros: [www.sbs.gob.pe](http://www.sbs.gob.pe) – Estadísticas a agosto 2010.

La entidad que ofrece productos específicos para las MIPES individuales u organizadas y de paso la más grande entre sus similares a nivel de la Región Cusco, es la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A. Su propósito principal es apoyar a segmentos socioeconómicos que tienen acceso limitado a la banca tradicional, impulsando el desarrollo de la pequeña y microempresa, fomentando el ahorro en la población y otorgando créditos a las PYME, contribuyendo con la descentralización financiera y democratización del crédito<sup>82</sup>. Ofrece el “Crédito Solidario” como producto específico para los pequeños y micro empresarios organizados dentro de algún programa social atendido por una Municipalidad o una ONG, o pertenecientes a otras asociaciones formales (debidamente empadronados). Llama la atención las elevas tasas de interés aplicadas a este producto (entre 48.5% y 52%- tasa efectiva anual)<sup>83</sup>, incluso a nivel de microempresa individual, la tasa mínima es de 19.56% cuando el monto de crédito y el plazo es el mayor (n.S/.100,000.00, hasta por un máximo de 60 meses).

---

<sup>82</sup> La Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A. es una empresa pública con personería jurídica de derecho privado, perteneciente a la Municipalidad Provincial de Cusco ([www.cmac-cusco.com.pe](http://www.cmac-cusco.com.pe))

<sup>83</sup> Del rubro productos y tasas de interés crediticias en [www.cmac-cusco.com.pe](http://www.cmac-cusco.com.pe)

## **4.0. ACTIVIDAD MADERERA EN CUSCO Y ANALISIS PRELIMINAR DE ALGUNAS REDES DE FABRICANTES DE MUEBLES EN SAN SEBASTIÁN**

### **4.1. ACTIVIDAD MADERERA EN CUSCO**

La actividad maderera en la región Cusco se desenvuelve en el marco de la coyuntura económica nacional. Así, en la última década, el mercado peruano muestra tendencias y oportunidades importantes sobre todo en el sector construcción, que más allá del respectivo boom en los años pasados está recibiendo un impulso fuerte por la inversión pública en la construcción de viviendas para los sectores socioeconómicos de bajos ingresos, como medida para frenar el impacto de la crisis económica mundial. Es sabido que el 90% de la producción de madera se destina al mercado interno y solo el 10% se exporta, mientras que el 45% de la producción de madera aserrada que queda en el mercado interno es absorbida por la actividad de “construcción”<sup>84</sup>

El sector maderero es estratégico para el desarrollo nacional como regional, tanto por sus articulaciones hacia atrás y hacia delante con sectores productivos de cada zona, como por el valor agregado que genera la fabricación de artículos de madera. Su gran potencial en la región Cusco y principalmente la organización de gran parte de sus productores en el distrito de San Sebastián, han permitido su incorporación en el proyecto de “Fortalecimiento de la Competitividad de los Sectores Económicos” de la Gerencia de Desarrollo Económico del Gobierno Regional, así como la creación del Comité Regional de Promoción de la Industria del Mueble y afines<sup>85</sup>, los años 2007 - 2008..

Es por ello que se puede afirmar que la actividad maderera encaja correctamente en lo que dice Jürgen Schuldt (2005) respecto a la valía de las producciones en el Perú y en todas partes: *“...nos conviene fomentar la producción de bienes y servicios que generen encadenamientos hacia delante y hacia atrás[...]que den lugar a inversiones con altos efectos multiplicadores, que se entrelacen en*

---

<sup>84</sup> De la introducción al Estudio del Mercado Nacional. SNV, 2009.

<sup>85</sup> El Comité Regional está integrado por la Gerencia de Desarrollo Económico del Gobierno Regional, la Dirección Regional de Producción, la Municipalidad Provincial de Cusco, las municipalidades distritales de San Sebastián y Santiago, el Centro Guaman Poma de Ayala y COPEME.

*clústeres y cadenas productivas y tengan rendimientos crecientes y constantes a escala, que se caractericen por altos valores de retorno, que produzcan externalidades y efectos de spill-over positivos sobre otras ramas económicas y sobre la sociedad”.*

Según registros de la Superintendencia de Administración Tributaria (SUNAT) al año 2006, en la Región Cusco existen cerca de 566 empresas vinculadas al subsector de la madera, de las cuales el 59%, es decir 333 empresas se dedican a fabricación de muebles (*Ver cuadro 03*).

A nivel territorial, la Provincia de Cusco concentra el 61% de empresas del subsector; seguida de lejos por las provincias de Canchis (10%), La Convención (9%), y Quispicanchis (5%), lo que se aprecia en el siguiente cuadro. Estas dos últimas concentran ciudades intermedias importantes como Quillabamba, Sicuani y Urcos respectivamente.

**CUADRO Nº 03**  
**NUMERO EMPRESAS POR PROVINCIAS Y ACTIVIDADES CIIU DEL**  
**SECTOR MADERERO - 2006**

| PROVINCIA     | CIIU 2003  | CIIU 20108 | CIIU 20224 | CIIU 20293 | CIIU 36104 | TOTAL      |
|---------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Acomayo       |            |            |            | 1          |            | 1          |
| Anta          | 4          |            |            | 2          | 2          | 8          |
| Calca         | 2          | 2          | 2          | 3          | 8          | 17         |
| Canas         |            |            | 1          | 1          | 1          | 3          |
| Canchis       | 3          | 9          | 3          | 3          | 37         | 55         |
| Cusco         | 55         | 28         | 21         | 26         | 215        | 345        |
| Chumbivilcas  |            | 1          | 1          | 4          |            | 6          |
| Espinar       | 2          | 3          | 1          | 1          | 6          | 13         |
| La Convención | 7          |            |            | 5          | 38         | 50         |
| Paruro        |            |            |            |            | 1          | 1          |
| Paucartambo   | 15         |            |            |            | 4          | 19         |
| Quispicanchi  | 15         | 1          | 2          | 1          | 11         | 30         |
| Urubamba      | 3          |            | 2          | 3          | 10         | 18         |
| <b>TOTAL</b>  | <b>106</b> | <b>44</b>  | <b>33</b>  | <b>50</b>  | <b>333</b> | <b>566</b> |

Fuente: Directorio Sunat - 2006

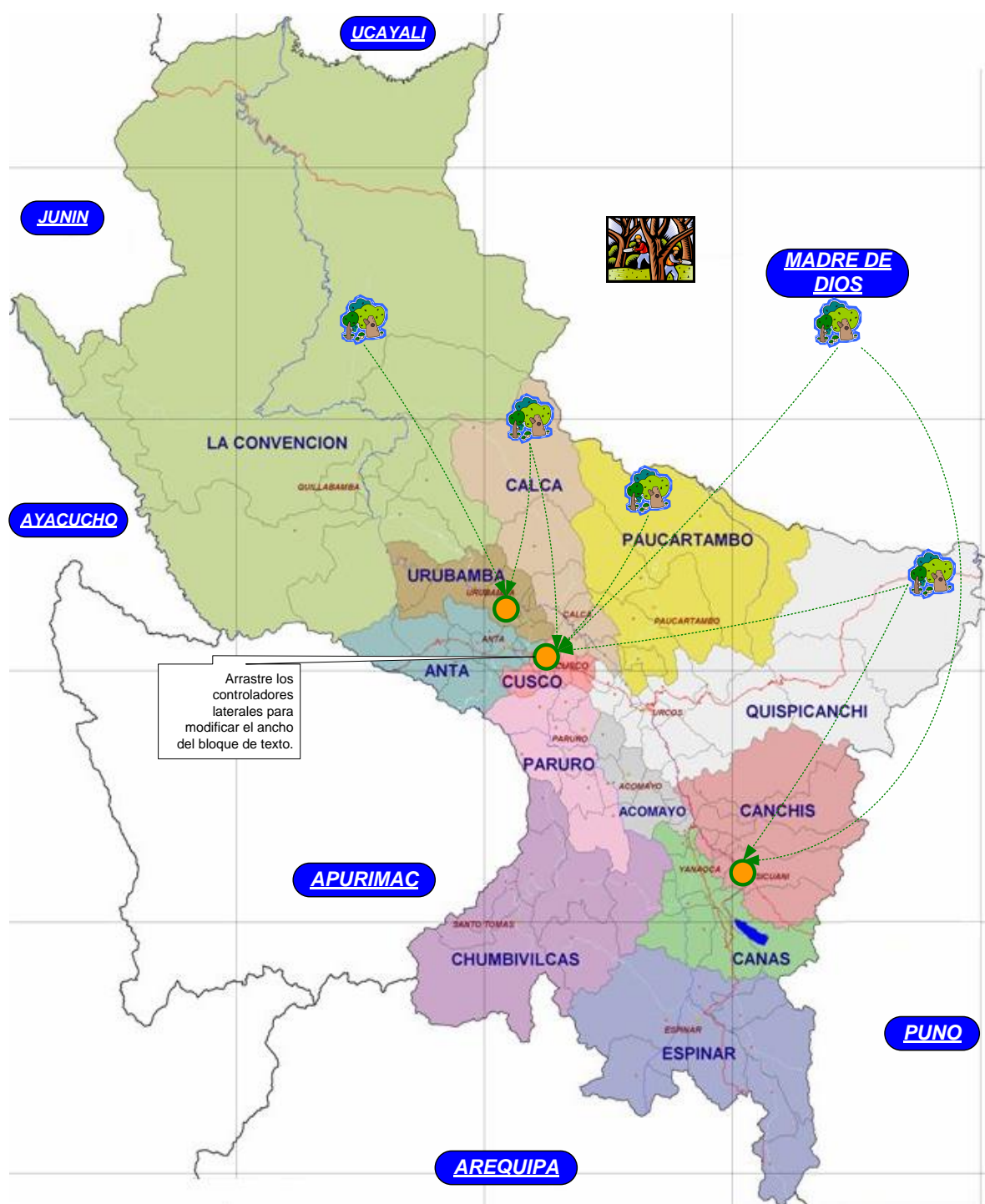
|            |   |
|------------|---|
| CIIU 2003  | Silvicultura y Extracción de madera           |
| CIIU 20108 | Aserrado y Asepilladura de madera             |
| CIIU 20224 | Fabricación de partes y piezas de carpintería |
| CIIU 20293 | Fabricación de otros productos de madera      |
| CIIU 36104 | Fabricación de muebles                        |

Los registros de la misma entidad (SUNAT), al 2008, arrojan 797 empresas del sector maderero en la Provincia de Cusco de pequeña escala (2 a 4 trabajadores). Un dato bastante superior al consignado el 2006 para toda la región Cusco (566).

### **Flujos de Madera en la Región Cusco**

En el mapa que sigue se observa los flujos de procedencia y destino de la madera (insumo básico) para la fabricación de muebles de madera en el ámbito de la región Cusco. Se aprecia que es la provincia de Cusco que concentra casi todos los flujos de madera para su transformación en muebles u otros artículos de madera, principalmente para la construcción; en seguida se observa también flujos de este insumo hacia las provincias de Canchis y Urubamba, aunque el número de empresarios registrados en la SUNAT al 2006, de esta última es menor al de Quispicanchis (*cuadro 03*)

FIGURA Nº 03 FLUJOS DE MADERA EN LA REGIÓN CUSCO<sup>86</sup>

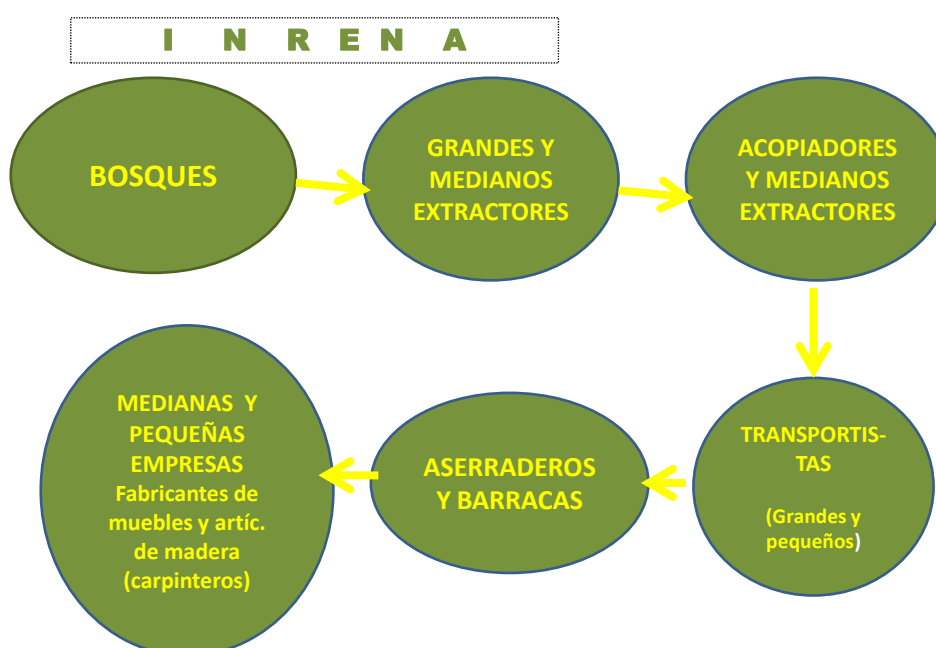


<sup>86</sup> Tomado del Estudio de Mercado del Subsector Carpintería en la Región Cusco. Ccápac, 2007

### Cadena productiva de la madera.

La actividad Maderera en Cusco igual que en otros lugares comprende múltiples actividades que participan de una cadena productiva. En el siguiente flujograma (figura) se aprecia las actividades más importantes que conforman esta cadena para el caso de la Región Cusco.

**FIGURA Nº 04**  
**CADENA PRODUCTIVA DE LA ACTIVIDAD MADERERA EN CUSCO**



Fuente: Elaboración propia en base a Mollapaza (2008) y Anexo 03

En la parte superior se observa la presencia del Instituto Nacional de Recursos Naturales (INRENA), que tiene la función primordial de proteger los recursos forestales del Perú, controlando la tala indiscriminada de especies en proceso de extinción, como de especies renovables en general; ejerciendo su labor sobre las actividades de los agentes inmersos en los dos primeros eslabones: actividad forestal (*bosques*) y actividad de tala (*extracción*). Los principales bosques que abastecen de madera a las actividades que la usan como insumo en la región de Cusco, se encuentran ubicados en las proximidades de las zonas de: Q'osñipata,

Quillabamba, Puerto Maldonado, Masuco, Quincemil y en otras localidades más pequeñas que las citadas.

Por otro lado y en calidad de anécdota, se debe mencionar que en los medios vinculados a estas actividades se dice que los grandes extractores que acaparan aproximadamente el 70% de la tala, son quienes controlan el precio de compra y venta de la madera como los fletes de transporte, y contribuyen a la corrupción de trabajadores de INRENA y de la Policía Nacional, pagando coimas para realizar mayor tala y mayor extracción de la permitida.

En cuanto al último eslabón correspondiente a fabricantes de productos de madera, la actividad ha desarrollado significativamente en Cusco durante los últimos cinco años, sin embargo no existen indicios claros de la existencia de intermediarios mayoristas locales ni externos, como tampoco minoristas externos., por lo que la cadena terminaría por ahora en estos fabricantes o carpinteros, pues la mayor parte de pequeños fabricantes cuentan con puntos de venta fuera y dentro de sus talleres. Solo se intuye (*aunque se debe investigar más*) la presencia de algunos intermediarios minoristas, que no vale la pena incluirlos en la cadena.

### **Actividades que impulsan la demanda de madera**

Es importante recordar que las actividades económicas que impulsan la demanda de productos de madera (*muebles principalmente*) son: construcción, comercio y turismo. El sector construcción, que según aproximaciones al 2007<sup>87</sup> representa más del 12% del PBI tanto de la Región como de la Provincia de Cusco y se encuentra fortalecido por un fuerte crecimiento urbano en la última década, hace que la demanda de productos de madera (*muebles para el hogar, puertas, ventanas, zócalos, pisos, etc.*) aumente considerablemente. Igualmente, el Comercio (*18.9% del PBI Provincial 2007*) y los demás servicios que en gran parte se vinculan a la actividad turística (*restaurantes, hotelería, transportes, cuyo*

---

<sup>87</sup> INEI :Compendio Estadístico 2006 y Guamán Poma (2009 – 2)



*aporte conjunto es aproximadamente 40% del PBI), son demandantes crecientes que exigen acabados y diseños de alta calidad y comodidad.*

Bajo un escenario actual de crisis económica internacional y de contracción de las exportaciones de madera, el mercado nacional de madera cobra relevancia para mantener la dinámica del sector, más aún cuando la demanda interna está compuesta en gran medida por la necesidades del sector construcción, que en la Región Cusco viene creciendo significativamente en la última década y se prevé que seguirá creciendo.

#### **4.2. FABRICANTES DE MUEBLES DE MADERA**

La fabricación de muebles de madera ha sido y sigue siendo un actividad, intensiva en mano de obra, incluye tanto pequeñas empresas artesanales como empresas tecnificadas más grandes. En la región Cusco, el subsector de muebles de madera está conformado por dos tipos de productores<sup>88</sup>:

- 1) Micro y pequeñas empresas que representan más del 92% del total, se caracterizan por el trabajo con miembros de la familia en su gran mayoría, su tecnología y estilo predominante es tradicional, con mano de obra intensiva. Ocasionalmente que la oferta regional de muebles presente un alto grado de atomización y todavía con problemas de acabado y calidad en su mayoría, lo que repercute en su articulación al mercado y genera desconfianza en la demanda.
- 2) Empresas medianas que representan aproximadamente el 8% y cuentan con tecnología más moderna (cuentan con más maquinaria), su producción está orientada a segmentos específicos de consumo y se orienta principalmente a la exportación.

En el cuadro N° 03, se aprecia que en la región existen 03 centros importantes de aglomeración de fabricantes de muebles de madera: a) el primero en Cusco (65%), localizados en los distritos de San Sebastián y San Jerónimo (Cusco) con el mayor porcentaje de productores, b) el segundo en La Convención (11.4%), en el distrito capital de Quillabamba como otro centro importante de producción de

---

<sup>88</sup> Con datos tomados de Ccapac: "Estudio de Mercado del Subsector Carpintería en la Región Cusco" 2007.

muebles de madera, y c) en tercer lugar se ubican productores de la provincia de Canchis (11.1%) y particularmente en su distrito capital de Sicuani.

Como componente de la actividad manufacturera (*detalle en Anexo 02*), la fabricación de muebles en la Provincia de Cusco representa el 14% aproximadamente, habiendo experimentado un crecimiento anual promedio de 21.4% entre los años 2005-2007. (*Cuadro 04*)

**CUADRO Nº 04**  
**EMPRESAS MANUFACTURERAS DE LA PROVINCIA DE CUSCO**  
**2005 -2007**

| ACTIVIDAD<br>MANUFACTURERA | Numero y % de Empresas |             |             |             | Tasa Crec.<br>Prom.anual<br>(%) |
|----------------------------|------------------------|-------------|-------------|-------------|---------------------------------|
|                            | 2005                   | %           | 2007        | %           |                                 |
| Fabricacion de muebles     | 300                    | 13,8%       | 537         | 13,9%       | 21,4%                           |
| Otros                      | 1872                   | 86,2%       | 3322        | 86,1%       | 26,6%                           |
| <b>TOTAL</b>               | <b>2172</b>            | <b>100%</b> | <b>3859</b> | <b>100%</b> |                                 |

Fuente: elaboración propia en base a registros electrónicos SUNAT-Perú

En Cusco, igual que en todas partes, se distinguen establecimientos especializados que ofrecen cuatro grupos de estos productos, muebles de madera: 1) para oficina, 2) para cocina, 3) para dormitorio y 4) para sala y comedor.

#### **4.2.1. La actividad en el distrito de San Sebastián - Provincia de Cusco**

Entre los ocho distritos que conforman la provincia de Cusco, San Sebastián, Wanchaq y Cusco cuentan con mayor presencia de micro empresas fabricantes de muebles de madera. Llamamos microempresas porque de acuerdo a los registros de la SUNAT, ninguna de ellas tiene más de cuatro trabajadores y el tamaño de sus negocios observados al azar son pequeños (no existe información sobre facturación). El cuadro 05 que sigue, muestra la distribución de estas unidades económicas en los cinco distritos más importantes por separado, los tres distritos restantes juntos (Ccorca, Poroy y Saylla). Se juntan estos tres por el predominio de zonas rurales en sus circunscripciones, no llegando en conjunto ni al 1% del total de estos fabricantes en la Provincia de Cusco.

**CUADRO Nº 05**  
**EMPRESAS MANUFACTURERAS DE LA PROVINCIA DE CUSCO POR DISTRITOS**  
**2007**

| ACTIVIDAD MANUFACTURERA       | CCORCA<br>POROY<br>SAYLLA | CUSCO | SAN<br>JERON | SAN<br>SEBAST | SANTIAG | WAN -<br>CHAQ | TOTAL  |
|-------------------------------|---------------------------|-------|--------------|---------------|---------|---------------|--------|
| Fabricacion de muebles (FM)   | 5                         | 106   | 35           | 155           | 97      | 139           | 537    |
| Participación distrital en FM | 0,9%                      | 19,7% | 6,5%         | 28,9%         | 18,1%   | 25,9%         | 100,0% |
| Otros                         | 14                        | 1260  | 183          | 458           | 541     | 866           | 3322   |
| TOTAL                         | 19                        | 1366  | 218          | 613           | 638     | 1005          | 3859   |

Fuente: elaboración propia en base a registros electrónicos SUNAT-Perú

En el cuadro se aprecia la mayor concentración de carpinteros en el distrito de San Sebastián (29%), lo que también resulta evidente con la simple observación de los negocios en torno al tramo de la Avenida de la Cultura que pertenece a este distrito. Como se dijo, la actividad económica de microempresas más visible en el distrito de San Sebastián<sup>89</sup> es la fabricación y venta de muebles de madera, localizándose en su gran mayoría en ambos márgenes de la prolongación de la Av. De la Cultura (*principalmente los puntos de venta*), como también en sus alrededores. En ella se encuentra inmersa aproximadamente el 38% de la PEA de la industria manufacturera mayor de 14 años del Distrito de San Sebastián (1,078 / 2,828, al 2007).

Hasta los últimos meses del año 2003 era visible la desorganización del comercio ambulatorio de diversos productos incluidos los artículos de madera en torno a la feria dominical de Tankarniyoc, localizada en el mercado de San Sebastián. Existían conflictos por el desorden y también había mucho riesgo por la ubicación en espacios de alto flujo vehicular<sup>90</sup>, de los puntos de venta ambulatoria de microempresarios carpinteros, tanto de San Sebastián (gran mayoría) como de otros distritos de la provincia de Cusco. Ante tal hecho, y con el propósito de ordenar el comercio ambulatorio, la Municipalidad de San Sebastián decide reubicar estos últimos puntos de venta en una zona cercana (*Avenida Cusco*), con

<sup>89</sup> En anexo Nº 01 se aprecia un trazo de la ubicación de estos empresarios en el mapa del distrito San Sebastián.

<sup>90</sup> Los habitantes de los distritos localizados en los alrededores de la prolongación de la Avenida de la Cultura fuimos testigos los días domingo ("de mercado"), hasta el año 2003 (aproximadamente), que para vender sus productos, estos microempresarios se instalaban en la berma central del tramo de la Av. de la Cultura perteneciente a San Sebastián, en torno a la infraestructura para la feria dominical de abastos, con alto riesgo de accidentes vehiculares para compradores y vendedores por los elevados flujos de concurrentes y tránsito de vehículos.

menos amenaza de peligros. Incluso, para facilitar la actividad comercial, se decide cerrar la misma los días domingo, durante las horas de feria.

#### **4.3.0. LAS REDES DE MICRO EMPRESAS FABRICANTES DE MUEBLES DE MADERA<sup>91</sup>.**

Al año 2004, los primeros logros de la intervención de la Municipalidad de San Sebastián, en cuanto al ordenamiento del comercio ambulatorio dominical en la nueva zona asignada (*Avenida Cusco*) fueron importantes. Se desarrolló entre los empresarios el sentido de la organización por grupos de vendedores, tanto para asumir en conjunto el aseo y orden del lugar como para pagar colectivamente los servicios de seguridad ciudadana (*a cargo de dicha Municipalidad*). Como resultado secuencial, se acarreó el desplazamiento hacia el mismo lugar, de comerciantes ambulantes de productos complementarios a la actividad y otros de diversa índole. Frente a ello, los comerciantes del interior del mercado y los vecinos del distrito manifestaron su descontento por las implicancias de la masiva presencia de estos vendedores en la nueva zona, exigiendo solución a la gestión municipal

Entre los años 2004 y 2006, ocurren acontecimientos importantes en el seno de la gestión de la Municipalidad Distrital de San Sebastián: por un lado se incorpora a la Mancomunidad del Valle Sur<sup>92</sup>, y por otro lado sus funcionarios y trabajadores empiezan a recibir capacitaciones y asesoramiento en la Escuela de Formación Municipal del Centro Guamán Poma de Ayala, en temas de Planificación Concertada y Gestión Administrativa; gracias a lo cual se crea la Gerencia de Desarrollo socio-económico-ambiental y la división de Desarrollo Económico en dicha Municipalidad.”.

Resultó de estos acontecimientos, la decisión de priorizar el eje del subsector “carpintería de madera”, para el respectivo apoyo y promoción. Esta priorización

---

<sup>91</sup> El desarrollo del ítem se basa en observación directa, en la Sistematización de experiencias de redes empresariales, en Guamán Poma (2009), y en conversaciones previas con funcionarios y trabajadores municipales como de la ONG Guamán Poma y con algunos empresarios del subsector (estas últimas a modo de sondeo).

<sup>92</sup> El Valle Sur de Cusco, es un territorio de la cuenca del Bajo Huatanay (rio) y comprende cinco distritos: tres de ellos localizados en la Provincia Capital Cusco ( San Sebastián, San Jerónimo y Saylla) y dos se encuentran en la provincia de Quispicanchis (Lucre y Oropesa)

se sustentó en el número significativo de unidades económicas que realizan esta actividad en el distrito y por la cuestionable calidad de los productos de madera que ofrecían los mismos (*acabados rústicos o toscos, uso de madera húmeda y de clavos por doquier, principalmente*)

Los primeros intentos de la nueva División Municipal, para convocar y reunir la mayor parte de los micro empresarios fabricantes de muebles y otros artículos de madera, con el fin de involucrarlos en la formulación de su Plan de Actividades, no tuvieron el éxito previsto al no lograr despertar el debido interés.

#### **4.3.1. Lógica de formación de las redes** <sup>93</sup>

Podemos distinguir dos casos de formación de redes: por un lado los carpinteros con mayor antigüedad en la actividad y que funcionaban aisladamente, y por otro, los carpinteros jóvenes, producto de la formación recibida en el Instituto del Proyecto Vivero de Empresas Ccápac.

##### **4.3.1.1. Caso empresas antiguas**

Luego de un año (2004) de intentos fallidos de la Municipalidad de San Sebastián a través de la División de Desarrollo Económico, para reunir y lograr la participación activa de los carpinteros existentes en la zona (*empresas antiguas*); el primer semestre del 2005 la Municipalidad decide cambiar de estrategia para atraer el interés de los empresarios y convoca a un “desayuno empresarial”, que contó con la acogida masiva de fabricantes y comerciantes de muebles. Este evento permitió decidir la organización de ferias que además de exigir la exposición y venta de productos con calidad garantizada, incentivarían la conformación de grupos, con el fin inicial de hacerse beneficiarios de las acciones promocionadas por la municipalidad.<sup>94</sup>

Para dar oportunidad a que la mayor parte de empresarios participen en las ferias, ofreciendo productos competitivos, la Municipalidad y el Centro Guamán Poma

---

<sup>93</sup> En base a la Sistematización de Experiencias, Guamán Poma 1 (2009)

<sup>94</sup> Guamán Poma 1(2009), pg. 50

generaron programas de formación y asistencia técnica, para la calificación requerida. Se implementaron cursos y talleres de capacitación **dirigidos a grupos organizados**, a través de la Escuela de Formación Municipal y el Vivero de Empresas Ccapac. Los contenidos fueron netamente técnicos, relacionados al proceso productivo, estrategias de ventas y diseño de la feria. Se dio inicio también al proceso de certificación de muebles

Las tres ferias desarrolladas en el año 2005 fueron importantes para motivar la organización de los empresarios que participaban por primera vez en este tipo de eventos. De esta manera se comenzó a apreciar los primeros indicios de una innovación organizacional en el quehacer del grupo objetivo, se implementaron nuevos métodos en sus relaciones externas, una nueva forma de organización con otras empresas y con la Municipalidad Distrital de San Sebastián para llevar adelante las ferias. Se debe relevar, que el requisito básico para participar en las ferias era exponer y vender productos de calidad y garantía.

Es así que con el principal propósito de beneficiarse con las capacitaciones y participación en las ferias ofrecidas, se conforman “redes” de pequeños empresarios bajo una ***lógica institucional***, de acuerdo a Grossetti y otros (2003). Las primeras redes organizadas participaron activamente en el proceso de formulación del Plan de Desarrollo del Subsector de Carpintería para el año 2006 como componente del Plan de Desarrollo Distrital. Durante el proceso de formulación de este último, los carpinteros organizados presentaron un proyecto que comprendía acciones de capacitación, organización de ferias y pasantías en centros de producción más desarrollados.

Con la aprobación de dicho proyecto, se elaboró un plan de trabajo integral con acciones específicas de capacitación, asesoría técnica, promoción de ferias de exposición y venta de los productos de madera. Así mismo, se incorporó el componente de “certificación de muebles” para garantizar el posicionamiento de estas empresas en el respectivo mercado; este proceso se encarga al Vivero Ccápac. Con todo ello se introdujo una nueva imagen a las ferias que tomaron el nombre de MERCAMUEBLE, contando con la participación de empresarios representantes de diversas asociaciones.

El proceso de certificación de la calidad de los muebles producidos fue desarrollado en base a diversas normas y leyes, la más importantes fueron: 1) la norma GP-ISO/IEC 65, para organismos que operan sistemas de certificación de productos 2008-01-09 – Versión 00, denominada: “Requisitos Generales para organismos que operan Sistemas de Certificación de Productos”, para ser acreditados por el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Propiedad Intelectual (INDECOPI)<sup>95</sup>, 2) el Decreto Legislativo N° 1075- Disposiciones Complementarias a la Decisión 486 de la Comisión de la Comunidad Andina que establece el Régimen Común sobre Propiedad Industrial de conformidad con la Constitución Política del Perú y los acuerdos y tratados internacionales suscritos sobre la materia.

Con estos antecedentes y tomando en cuenta también los distintos modelos de certificación establecidos en la guía ISO 67 sobre evaluación de la conformidad y la certificación de productos, el Proyecto Vivero de Empresas Ccapac elaboró un conjunto de referencias de procedimientos y técnicas constructivas que fueron plasmadas en una “Norma Ccapac”, que es reconocida por competente y confiable por parte de profesionales especialistas, empresarios de la carpintería y ebanistería del Valle del Cusco. Hasta la fecha se tienen definidos dos marcas Ccapac: “Ccapac Premium” y “Ccapac Dinamic”, con criterios de calificación que van desde los insumos básicos empleados (*madera principalmente*), pasando por el proceso productivo en sí mismo (*habilitación, y ensamble*) hasta el acabado. (Detalle en Anexo 06)

Una vez implementadas las ferias temporales en las que participaban aproximadamente 80 unidades económicas, se valora la importancia del trabajo en equipo y como consecuencia se establecen dos redes: Mundo Mueble y Merca Mueble, esta última asume el rol de liderazgo. Aunque la asimilación de las condiciones y beneficios del fenómeno no fue compartido por todos desde un inicio, al constatar el funcionamiento fructífero de las redes formadas, los empresarios escépticos llegan a comprender la importancia de la conformación de redes; entendiendo también que su organización debe ser voluntaria y que el

---

<sup>95</sup> INDECOPI tiene por misión velar por la sana y honesta competencia entre empresas, promoviendo el mercado y protegiendo los intereses del consumidor.

éxito de su funcionamiento en pro de los intereses comunes, requiere que los integrantes desarrollen confianza mutua.

El proceso posterior de formación de otras agrupaciones fue irregular por conflictos de intereses y desacuerdos entre las mismas, dando como resultado gestiones aisladas de coordinación con la municipalidad.

No obstante que el número de miembros de las redes formadas no es estable porque puede fluctuar por múltiples razones, presentamos en el siguiente cuadro las organizaciones identificadas al año 2008

**CUADRO Nº 06**  
**ASOCIACIONES Y REDES DE MICROPRESARIOS FABRICANTES DE MUEBLES DE MADERA**  
**AÑO 2008**

| DENOMINACIÓN DE GRUPO  | Nº Unidades Económicas | Empleo promedio | %       |
|--|------------------------|-----------------|---------|
| Asociación Patrón San Sebastián                              | 64                     | 256             | 32.49%  |
| Asociación Señor de Huanca                                   | 30                     | 120             | 15.23%  |
| Asociación Túpac Amaru                                       | 9                      | 36              | 4.57%   |
| Red de empresarios Mundo Mueble                              | 16                     | 64              | 8.12%   |
| Red empresarios Export Mueble                                | 40                     | 160             | 20.30%  |
| Red empresarios Merca Mueble                                 | 38                     | 152             | 19.29%  |
| Total UE organizadas   | 197                    | 788             | 100.00% |
| Total micro fabricantes de muebles de madera (UE)            | 308                    | 1232            |         |
| Participación de empresarios en redes                        | 63,96%                 | 73,10%          |         |
| Participación de UE muebles en PEA manufactura San Sebastián |                        | 38,12%          |         |

Fuente: Elaboración y estimación propia en base a Guamán Poma (2009),pg.57

Como se observa, algunas organizaciones toman el nombre de asociaciones porque no obedecen a los principios de las “redes empresariales”. Aunque no contamos con información directa de los actores, los funcionarios de Guamán Poma que conocen la experiencia, manifiestan que estas asociaciones existían antes del inicio de la experiencia que estudiamos en San Sebastián.

Al año 2010, estos grupos han sufrido modificaciones de número de integrantes y denominación. En versión verbal de los funcionarios de la ONG referida, por ejemplo: las asociaciones Señor de Huanca y Túpac Amaru se están desintegrando y sus socios están migrando hacia otras redes; la Red Mundo



Mueble se denomina actualmente Total Mueble. Así mismo, de acuerdo a funcionarios y trabajadores de la Municipalidad de San Sebastián, algunos miembros pertenecen a más de una red, según conveniencia (miembros de Red Mercamueble con local fijo en Av. Cultura, también forman parte de la Red Túpac Amaru para vender sus productos en la feria dominical de Tankarniyoc)

En conclusión, los factores que determinaron la organización en Redes de las microempresas existentes obedecieron predominantemente a una lógica institucional, explicada por la iniciativa de la Municipalidad de San Sebastián que invitó a los responsables de la cooperación a participar en el “desayuno empresarial”. Luego, el éxito de las ferias de muebles fue otro factor que indujo la formación de otras redes bajo una lógica personal, sustentada en las relaciones que se establecieron entre los micro empresarios que participaron aisladamente en dichas ferias, así como entre ellos y la División de Desarrollo Económico de la Municipalidad, la ONG Guamán Poma que apoyó la realización de las ferias y también las entidades financieras que mostraron interés en apostar por estos grupos de empresarios.

#### **4.3.1.2. Caso empresarios jóvenes<sup>96</sup>**

La experiencia con empresarios antiguos, explicada arriba, motivó la incorporación del tema “redes”, como otro reto al interior del Proyecto Vivero de Empresas Ccápac<sup>97</sup>, bajo los principios de competitividad y cooperación, con el lema “cooperar para competir”. De otro lado, su consolidación como centro de formación de empresarios carpinteros competitivos en la ciudad de Cusco, a través del Instituto Superior Tecnológico Privado (ISTP) Ccápac<sup>98</sup>; le permite tener injerencia en la promoción del desarrollo local del Distrito San Sebastián. El proyecto consiste básicamente en acciones de capacitación, asesoría, promoción

---

<sup>96</sup> En base a Campana N. y otros 2008): Monografía Diplomado en Gestión Del Desarrollo Económico Local, , sobre Red de Jóvenes carpinteros emprendedores.

<sup>97</sup> El Proyecto Vivero Ccápac del Centro Guamá Poma de Ayala tiene como objetivo estratégico apoyar al sector maderero de Cusco, para promover el desarrollo económico local a través de su contribución a la competitividad empresarial, la capitalización local y la asociatividad empresarial.([www.guamampoma.org](http://www.guamampoma.org))

<sup>98</sup> EL Instituto Superior Tecnológico Privado Ccápac forma jóvenes empresarios durante tres años de estudio. Los participantes desarrollan experiencia empresarial, tanto en la producción de muebles y estructuras como en la restauración de muebles antiguos con valor histórico. Como reconocimiento a su esfuerzo, el Ministerio de Educación avala los certificados de fin de estudios que se expiden a nombre de la nación. Se dirige principalmente a mujeres y varones entre 17 y 30 años con o sin experiencia en carpintería.

empresarial y certificación de calidad, y se dirige a dos grupos objetivo: 1) jóvenes empresarios ebanistas y 2) carpinteros activos.

El presente ítem se refiere al primer grupo, el caso precedente corresponde al segundo. La primera actividad realizada por el Proyecto fue convocar a los egresados del ISTP que tuvieran interés en trabajar de manera asociativa, lográndose la participación de un grupo de ex alumnos que había iniciado la actividad empresarial de manera reciente y tenían la voluntad de iniciar un trabajo articulado tanto con el Proyecto como con otros agentes del entorno. Luego de reuniones continuas de motivación se conformó la red de estos egresados, que tomó el nombre de “Toka Madera”, con un total inicial de 10 miembros, que más tarde se reduce por motivos que se debe investigar.

Otras actividades realizadas para consolidar la constitución de esta red fueron:

- ✚ Talleres de motivación sobre el trabajo asociativo
- ✚ Taller de conformación de juntas directivas
- ✚ Talleres de elaboración de documentos de gestión: reglamento interno, plan estratégico, plan operativo.
- ✚ Capacitación en tallado en madera y diseño de muebles
- ✚ Taller de sistema de capitalización local
- ✚ Participación en la Feria del Mueble Sebastiano
- ✚ Búsqueda de aliados estratégicos

Posteriormente, bajo el mismo esquema, se añaden dos redes de jóvenes carpinteros, conformadas siempre por los egresados del ISTP mencionado. El cuadro 07 muestra el resultado en este segundo caso, a noviembre del 2010, en versión directa de una responsable del funcionamiento del Vivero Ccápac. Estas redes se añaden entonces a las redes de empresarios antiguos.

**Cuadro N° 07**  
**Redes de empresarios jóvenes**  
**Cusco - 2010**

| DENOMINACIÓN DE LA RED | Nº Unidades Económicas |
|------------------------|------------------------|
| Toka Madera            | 5                      |
| Jóvenes emprendedores  | 4                      |
| Ccápac Madera          | 15                     |

Fuente: Vivero de Empresas Ccápac.

Igual que en el caso anterior, la formación de estas redes de jóvenes empresarios obedece predominantemente a una “lógica institucional”, explicada aquí por la decisión de incorporar el tema de “formación de redes” entre los objetivos del Proyecto Vivero de Empresas Ccápac; quien convoca a los ex alumnos del ISTP del mismo nombre con este fin.

#### **4.3.2. Funcionamiento de las redes: acciones conjuntas, innovación y logros**

De manera general y preliminar, la conformación y funcionamiento de las redes en estudio se interpretan a la luz del enfoque de redes como componente del enfoque de “clústeres”. De manera más precisa se pueden adaptar a dos tipos de Modelos, el del Entorno Innovador y a los Modelos Culturales Institucionales. Al primer modelo: 1) debido a su focalización en las relaciones de los agentes económicos y sociales del distrito San Sebastián, 2) porque la innovación en las pequeñas empresas fabricantes de muebles estuvo condicionada a las relaciones construidas entre ellas y 3) debido al proceso de aprendizaje colectivo adquirido con las capacitaciones y pasantías recibidas. Se adaptan también a los Modelos Culturales Institucionales por las interacciones con la Municipalidad del distrito y con la ONG Guamán Poma de Ayala principalmente, lo que correspondería a un enfoque institucionalista en que se basan estos modelos.

Así, el funcionamiento de las redes conformadas entre los carpinteros está marcado por la decisión que tomaron junto con la Municipalidad y la ONG Guamán Poma de Ayala para priorizar como objetivo: el mejoramiento de la competitividad y posicionamiento en el mercado de sus empresas conformantes. Para alcanzar esta meta se definen actividades que les permitan desarrollar sus capacidades técnicas y empresariales, caracterizando así el funcionamiento de las principales redes.

#### **4.3.2.1. En general**

A la realización de ferias de muebles<sup>99</sup> que se mantiene como acción conjunta de las redes con las instituciones señaladas, para ampliar sus mercados y para que los clientes conozcan los productos, se añadieron otras actividades de conjunto como:

- Realización de un diagnóstico del estado de los procesos de abastecimiento y producción, para revisar la calidad de los productos ofertados y comenzar con la certificación para los grupos organizados. Trabajo que se realizó en base a demandas de los empresarios y mediante registro de observaciones y contrastaciones entre mercados.
- Se continuó con la gestión y realización de capacitaciones técnicas relacionadas con el proceso de producción, atención al cliente, liderazgo, marketing, gestión empresarial, capitalización local, micro créditos, principalmente. Para ello concurren diversas entidades como: El ISTP Ccápac en lo referente al tema tecnológico productivo; Mi Banco con cursos de marketing, técnicas de ventas; el Centro Guamán Poma con capacitaciones en liderazgo, gestión empresarial, capitalización, micro créditos, técnicas de ventas, atención al cliente, análisis transaccional, autoestima.
- Luego, se implementa por consenso un sistema de módulos de asesoría técnica personalizada a cargo de trabajadores especialistas de la ONG Guamán Poma, sobre aspectos de: formulación de reglamentos internos, planes operativos y otros instrumentos de gestión, de acuerdo a las necesidades, tamaño, etc. Al 2010, todas las redes contarían con reglamentos internos y planes operativos según funcionaria del Ccápac.
- Otra actividad conjunta con autoridades municipales fue la realización de pasantías en el Parque Industrial del distrito Villa El Salvador y en el distrito de La Victoria, dos centros importantes de desarrollo empresarial en el rubro de

---

<sup>99</sup> Las ferias de muebles cuentan con apoyo financiero de entidades como Caja Municipal Cusco, Mi Banco y recientemente Credinka, en aspectos de publicidad: volantes, gigantografías, propaganda televisada, principalmente.

carpintería, ubicados en la capital de Perú, Lima. El propósito fue y es conocer experiencias exitosas en aspectos productivos, organizativos, de gestión, como de intervención de las municipalidades distritales respectivas. Actualmente estas pasantías se mantienen sin participación ni apoyo de entidades estatales (Municipio, Gobierno Regional principalmente), solo con recursos propios de cada empresario y parcialmente, con el apoyo de algunas entidades financieras españolas de la ONG Guamán Poma y el Vivero Ccápac.

- Participación activa en los encuentros de redes de carpinteros convocados por el Comité Regional para la Industria del Mueble.
- Concurrencia activa a las ferias promovidas por las Municipalidades sea Distrital, Provincial y/o el Gobierno Regional, COPEME y el Centro Guamán Poma de Ayala junto con el Proyecto Ccápac.
- Organizaron una Coordinadora de Redes para gestionar terreno conjunto ante la Municipalidad San Sebastián. Al no lograrlo por falta de espacios adecuados, la Coordinadora se desactivó.
- Visiblemente, las redes Mercamueble y Total Mueble (*ex Mundo Mueble*) han logrado gestionar locales para el funcionamiento permanente y conjunto de sus puntos de venta. Ambos locales se ubican en los márgenes de la Prolongación de la Avenida de la Cultura, perteneciente al distrito San Sebastián. La ocupación de estos locales por parte de los empresarios organizados es en calidad de anticresis para Mercamueble y en alquiler para Total Mueble.

#### **4.3.2.2. Algunos casos particulares de redes**

CASO DE LA RED MERCAMUEBLE, más conocida como “Red Madre” por haber sido la pionera en la conformación de una amplia red que luego fue dando a luz otras más pequeñas. Es por ello que las primeras ferias de muebles en el distrito San Sebastián tomaron su nombre.

Esta red realiza las siguientes actividades conjuntas, que de alguna forma la distinguen de las demás:

- A marzo del año 2008, se contaba la realización de la décima feria Mercamueble. Resaltando que desde la séptima feria hasta la novena, el emprendimiento de las mismas fue con recursos propios de sus miembros, sin apoyo institucional del sector público. Recibieron financiamiento de dos empresas privadas para fines publicitarios: Mi Banco y/o la Caja Municipal Cusco y también del Canal de Televisión Apolo – TV 47, para este mismo fin. La décima feria contó con el soporte de la Gerencia de Desarrollo Económico y la Sub Gerencia de Competitividad del Gobierno Regional del Cusco.
- Con la finalidad de generar fondos para capitalizar la Red, de manera paralela a la exposición y venta de sus muebles, efectúan por ejemplo venta de alimentos preparados por grupos al interior de la misma.
- Con el mismo fin colectivo, los directivos alquilan los espacios libres restantes a otros vendedores de muebles, dado el gran tamaño del terreno contratado. Las utilidades de estas actividades deben destinarse principalmente para: compra de terreno, alquiler de local (*actualmente funcionan en ambiente alquilado en grupo*) o para otorgar micro créditos a sus integrantes, con intereses significativamente inferiores a los de mercado<sup>100</sup>.
- Se encuentran organizados internamente en pequeños subgrupos que llaman comisiones, con el fin de asignar responsabilidades sobre: logística, publicidad, seguridad.
- Obtiene apoyo financiero de las entidades financieras Mi Banco y la Caja Municipal Cusco para la publicidad de las ferias propias de la red Mercamueble
- Elaboraron su Plan Estratégico 2007-2011, con la facilitación de la Agencia Andina para el Desarrollo Humano (ADEH), del PNUD
- Lograron insertar este Plan, en el Plan de Desarrollo Distrital y Regional.
- Destaca en este red, el espíritu progresista de sus miembros, traducido en la avidez por adquirir conocimientos, por ejemplo a través de la realización del

---

<sup>100</sup> De Monografía para Diplomado, Mollapaza 2008, y versión directa de empresario ex miembro de una red que señala que los intereses internos correspondían al 50% de los del mercado.

Diplomado en “Gestión del Desarrollo Económico Local”(2007-2008) por uno de ellos.

- Aplican encuestas a clientes para verificar la conformidad con el producto que compran y recibir sugerencias para mejorar los mismos, así como la atención al cliente en sus negocios. Esto sugiere que en esta red conocen o se aproximan a lo que significa las normas ISO 9000<sup>101</sup>, que también constituye otro aspecto por investigar.
- Al visitar su Centro (Feria) de Comercialización, se aprecia la especialización productiva de sus miembros, al encontrar stands diferenciados y separados de acuerdo a tipo de muebles: sala comedor, cocina, oficina y dormitorio

LA RED DE EMPRENDEDORES JÓVENES<sup>102</sup>, sus integrantes son egresados del ISTP Ccápac, dado su corto tiempo de funcionamiento, las actividades y/o características a mencionar son reducidas:

- Tienen edades entre 25 y 35 años
- Sus talleres se ubican en diferentes zonas: aproximadamente el 50% en el distrito de Wanchaq, 23% en San Sebastián y los demás entre Cusco, Santiago y San Jerónimo. Sus puntos de venta igualmente están dispersos: unos tienen stands o tiendas propias, otros alquilan y casi todos participan en ferias sabatinas dentro de la ciudad.
- Elaboran sus planes operativos para cada año, para acogerse a los beneficios de asesoramiento que ofrece el Vivero Ccápac.
- Gestionan la compra de maquinaria y herramientas básicas al no contar con el suficiente equipamiento. En algunos casos con préstamos de corta duración y en otros solo usan sus recursos propios para tales adquisiciones.

---

<sup>101</sup> De acuerdo a Martínez y otros (2010, pg.101: “las normas ISO9000 son una herramienta que tiene como base la sistematización y formailización de tareas para lograr una uniformidad en el producto o servicio y la conformidad en el cumplimiento de las especificaciones establecidas por el cliente (Anderson et al. 1999). El principal objetivo de las normas ISO 9000:2000 es relacionar la gestión moderna de la calidad con los procesos y actividades de una organización, incluyendo la promoción de la mejora continua y el logro de la satisfacción del cliente (AENOR.2001)”

<sup>102</sup> A partir de Campana y otros (2008), e información verbal como electrónica de Evelyn Kala Conza, secretaria académica del Instituto Superior Tecnológico Privado Ccapac.

- Participan activamente en las ferias organizadas por las instituciones que soportan al sub sector.
- El 100% de los productos que generan estos empresarios, aprueban el proceso de certificación. Deduciéndose también que conocen sobre las normas ISO 9000 como la Red Mercamueble (*igualmente por indagar*).
- No obstante su juventud, el 70% de los miembros lograron estandarizar todo el proceso de fabricación de muebles, el 90% lo hace en cuanto al habilitado, que consiste en la selección apropiada del insumo básico (*madera*); el 70% estandariza el ensamblado y el 50% lo hace con el acabado.
- Participan activamente aunque de manera voluntaria, en la Escuela de Líderes del Centro Guamán Poma, asistiendo regularmente y pagando los respectivos derechos de enseñanza.
- Solicitan asesorías y consultorías al Vivero Ccápac y a otros carpinteros más expertos de manera continua, para perfeccionar su trabajo. Las asesorías que solicitan al Vivero de Empresas Ccápac son por lo general en temas de: competitividad, estandarización de procesos, calidad, promoción de eventos de comercialización, gestión y organización interna.
- Cumplen y hacen cumplir lo programado en su Plan Operativo anual.
- Concurren a diferentes ferias sabatinas urbanas, para hacerse conocer y vender sus productos.

A partir de lo precedente, podemos señalar que el funcionamiento expuesto de las dos redes denota una aproximación a la Fase II: de Clúster Articulado, según propuesta de PROEXPANSION, que consiste en la implementación de una relativa articulación comercial, una especialización productiva en lo tecnológico y la existencia de normatividad e institucionalidad básicas.



#### 4.3.2.3. Logros

El emprendimiento de las actividades conjuntas citadas fue muy valorada por los participantes y sirvió para legitimar el rol promotor de desarrollo económico local de la Municipalidad Distrital de San Sebastián, al obtenerse resultados positivos para los empresarios del subsector y de otras actividades económicas. Así, es evidentemente visible en las zonas donde se ubican los puntos de venta de los carpinteros<sup>103</sup>, el crecimiento y concentración de negocios abastecedores de insumos para la carpintería como para la actividad de construcción (*aserraderos, ferreterías, venta de materiales complementarios, servicios conexos como financieros entre otros, etc*)

Consideramos entre los logros directos que:

- ✓ Los carpinteros organizados en redes cuentan con formaciones y capacitaciones que les permiten desenvolverse ordenadamente en sus relaciones internas como externas y generar productos de mejor calidad.
- ✓ Varios fabricantes de muebles de madera incrementaron su producción, sus ventas y número de trabajadores, al mejorar la calidad de sus productos (*por mejor selección de insumos, mejores ensamblajes y acabados*).
- ✓ Según funcionario de la Unidad de Promoción Económica de la Municipalidad de San Sebastián, se instalaron más carpinterías en el distrito, aunque los más pequeños funcionan todavía de manera informal. Hecho que elevaría el número consignado de estas unidades económicas.
- ✓ Algunos miembros y explícitamente un ex miembro de la Red Mundo Mueble (ahora Total Mueble) entrevistado, realiza exportaciones de artículos de madera al Canadá y se encuentra cerrando tratos para proveer a Empresa Minera de gran envergadura.
- ✓ Muchos microempresarios de las redes se insertaron en mercados más exigentes, gracias a las innovaciones implementadas en los diseños y calidad de los muebles.

---

<sup>103</sup> Como se señaló arriba, esta zona se ubica en la Avenida de la Cultura (ambos márgenes de la misma)

- ✓ Un indicador parcial de este logro, se refleja en que el 65% de clientes encuestados por la red Mercamueble en las diferentes ferias realizadas, manifiestan su satisfacción con los acabados, diseños y precios accesibles<sup>104</sup>.
- ✓ La generación de un capital social al interior de las redes y en su entorno, aunque suponemos que es todavía incipiente por las dificultades que veremos luego.
- ✓ El compromiso institucional de la Municipalidad San Sebastián, del Centro Guamán Poma, Gobierno Regional y sus respectivos componentes, aunque no duradero necesariamente, demuestra la gran importancia de la institucionalidad para el desempeño eficiente de la economía, como lo señala la escuela neo-institucionalista

Entre los logros indirectos, aunque asociados principalmente al boom de la construcción, tenemos el arrastre ocasionado por la dinámica de estas actividades, cuya expansión ha permitido la procreación de establecimientos que venden insumos y materiales para estas industrias en las proximidades de las redes; como: aserraderos y ferreterías principalmente. Igualmente la instalación de agencias de entidades financieras que precisaremos más adelante.

Con lo narrado podemos afirmar que esta experiencia correspondería predominantemente a una innovación organizacional porque trata del factor trabajo; por imitación porque incorporaron modernización logística, organizativa, etc., que otras empresas ya utilizaron con anterioridad. En este caso, los carpinteros de San Sebastián tomaron la experiencia de sus similares en los distritos de Villa El Salvador y La Victoria de Lima. Se ajusta también a una innovación organizacional de tipo incremental (no radical). De igual modo debemos destacar la imitación del rol de las instituciones y autoridades que facilitaron el proceso y la capacidad de innovación en las empresas agrupadas en redes.

Por otra parte, se debe reconocer también la existencia de una innovación tecnológica, en el sentido de la mejora de calidad de los productos: nuevos

---

<sup>104</sup> Mollapaza (2008)

ensamblajes (sin clavos), uso de insumos mejorados (madera seca), mejores diseños y acabados.

Si bien es cierto que podemos distinguir los logros de manera cualitativa y general, resulta evidente que faltan cifras, ampliaciones y precisiones. Para construirlas se debe proseguir con una investigación profunda sobre el detalle de las innovaciones realizadas y sobre la cuantificación de las mejoras en ventas, trabajadores empleados y acceso a mercados. Igualmente sobre otras medidas del mejor desempeño de las unidades económicas, como: la reducción de costos administrativos o de transacción; mejora en la satisfacción con el ambiente de trabajo; acceso a bienes no transables como conocimientos externos no codificados; o reducción de costos de aprovisionamiento, entre otros; procesos productivos, etc.

Lo esperable es que las innovaciones empresariales se traduzcan en efectos tangibles en las propias empresas y en el territorio, a través de indicadores estadísticos referidos al aumento del Valor Agregado Bruto (VAB), la cantidad y calidad del empleo, una presencia creciente en mercados cada vez más amplios, junto al aumento de la natalidad empresarial en el área y a la mejora de la calidad de vida de su población.

Queda claro sin embargo, que la innovación ha sido predominantemente organizacional, porque se implementó un nuevo método en las prácticas empresariales como en las relaciones internas y externas. Se puede también asociar las características de esta innovación, con los planos complementarios vistos en 2.1.2., como: **innovación funcional** por la incorporación de nuevas formas de hacer; **innovación conductual** por los cambios en la cultura empresarial, y **relacional** por la ampliación y mejora del espectro de los vínculos entre las empresas y su entorno.

#### **4.3.2.4. Limitaciones y Dificultades**

De acuerdo a las experiencias sistematizadas y versión directa de algunos actores involucrados, resulta que dada la inmadurez de las redes formadas en los

últimos cinco años se manifiestan conflictos internos y desacuerdos entre empresarios. Estos conflictos debilitan las redes y por consiguiente las negociaciones con las autoridades e instituciones, especialmente en lo concerniente a su participación e inclusión efectiva en los procesos de Presupuesto Participativo. De igual modo, son muestra de falta de armonía y de confianza que debería reinar en su interior.

Una seria restricción a la consolidación de estas agrupaciones corresponde al cambio de Gestión con las nuevas autoridades elegidas. En mayor parte de casos, esto implica reorientación de prioridades de acción y promoción; remoción de personal capacitado y experimentado en las divisiones o unidades municipales involucradas; generando incertidumbre y desconfianza en el subsector que estudiamos

Al interior de las redes no se ha logrado construir confianza entre la mayor parte de empresarios. Esto constituye una gran limitación para gestiones que de realizarse coordinadamente y de manera armoniosa, abaratarían costos de transacción, reducirían costos de adquisición de insumos, servicios y otros para la producción. Consideramos que una explicación clave a este problema, como señalan Kaplynski y otros (ONUDI), es que las empresas tienden a ser adversas al riesgo y la cooperación es esencialmente riesgosa en ambientes donde la confianza es pobre. Aquí, la importancia de trabajar mano a mano con las crisis, donde las empresas pueden vencer o ceder ante sus tendencias de aversión al riesgo y ver la cooperación en redes como una verdadera y viable alternativa, si la crisis comprende posibilidades y oportunidades en un ambiente favorable de mercados.

En versión confidencial de un ex miembro de una red, otra dificultad surgida en una de las organizaciones que cambió de nombre por esta razón, es la formación de una suerte de “mafias familiares” que mostraron conducta desleal al apoderarse de los fondos colectivos para sus intereses personales. Así, señaló que los miembros son parientes de primer, segundo y tercer grado de consanguinidad; funcionando al margen de la concepción legítima de “red”, y

fungiendo mantenerse en esta filosofía para ser beneficiarios de facilidades que otorgan tanto la municipalidad como las ONGs interesadas en apoyar este sector.

### **4.3.3. Contexto institucional**

#### **4.3.3.1. Relacionado al gobierno local del distrito**

Lo que se deduce de las manifestaciones de algunos funcionarios de la municipalidad de San Sebastián, y de la sistematización de experiencias con redes del Centro Guamán Poma, es que el entorno municipal favorable al desarrollo de la actividad, se desenvuelve de manera inestable. El cambio de gestión al ingresar los nuevos alcaldes no garantiza la continuidad de las acciones de promoción al sector, con el mismo interés y atención que durante las fases iniciales. Se remueve al personal técnico y directivo relacionado con la promoción al subsector, no consideran más planes y proyectos sobre el subsector; reduciéndose incluso el presupuesto asignado a la División de Desarrollo Económico y sesgando la atención a otras actividades diferentes al de muebles de madera. Se señala que esto se debe a que el apoyo municipal debe ser principalmente para el impulso, puesto que la mayor parte de beneficiarios ya se encuentran encaminados para consolidar su competitividad.

Tenemos como anécdota que al decaer el impulso institucional de la última gestión municipal<sup>105</sup> (2007-2010) jugó un rol importante la capacidad de convocatoria de una de las redes<sup>106</sup>, que logró reunir 300 empresarios para pedir diálogo con las autoridades locales, logrando conformar una Coordinadora de Redes y Asociaciones de Carpinteros para canalizar sus demandas. Se consigue así que la Municipalidad reanude el apoyo al sector, aunque prioritariamente en lo concerniente a la organización de ferias de exposición – venta y de manera tangencial en lo referente al fortalecimiento de las redes formadas.

---

<sup>105</sup> De acuerdo a experiencias en otros lares y como dicen los estudios y promotores del tema, el impulso institucional es vital para consolidar los logros de las acciones conjuntas que realizan los micro empresarios organizados, en este caso por ejemplo: las ferias promovidas para estos empresarios, por parte de la Municipalidad, Gobierno Regional, ONGs, principalmente.

<sup>106</sup> La Red Mundo Mueble movilizó cerca de 300 empresarios de diversas asociaciones para exigir un diálogo con las autoridades de la Municipalidad de San Sebastián. (Guamán Poma, 2009)

Estos acontecimientos nos conduce a reflexionar sobre ¿cuál debería ser la duración óptima del apoyo institucional, puesto que en nuestro parecer, estas redes deben funcionar de manera autónoma, una vez consolidado su funcionamiento y la identificación plena de sus integrantes con su propia agrupación.

#### 4.3.3.2. Relacionado al gobierno regional

Los valiosos resultados obtenidos en las ferias de carpinteros y en particular los logros de dos redes exitosas<sup>107</sup> despertaron la atención especial de dos instancias del Gobierno Regional de Cusco: la Dirección Regional de Producción (*PRODUCE*) y la Gerencia de Desarrollo Económico, que reconociendo su gran potencial para contribuir al desarrollo económico de la región, por sus importantes efectos multiplicadores (*encadenamientos hacia delante y hacia atrás, como bien señala Jürgen Schuldt*), se incorpora la carpintería al Proyecto de “Fortalecimiento de la Competitividad de los Sectores Económicos” de la Gerencia de Desarrollo Económico.

El proyecto contempló un conjunto de acciones coordinadas con las ONGs Guamán Poma de Ayala y COPEME, en pro de mejorar la competitividad de los carpinteros. Así se aunaron esfuerzos y organizaron eventos de capacitación para los empresarios. El evento que trascendió fue el Primer Encuentro de Empresarios del Sector Carpintería, que congregó a 200 empresarios aproximadamente y permitió crear el Comité Regional de Promoción de la Industria del Mueble y Afines<sup>108</sup>, en tanto espacio de concertación. Este comité es recién reconocido oficialmente por ordenanza regional N°066-2009 del mes de diciembre 2009<sup>109</sup>, como instancia consultiva del Gobierno Regional del Cusco.

---

<sup>107</sup> Merca Mueble y Mundo Mueble, fueron las redes que experimentaron mayores avances. Para el año 2010 la segunda toma la denominación de Total Mueble en lugar de Mundo Mueble, por conflictos internos.

<sup>108</sup> Integran oficialmente este comité: Un representante de La Gerencia de Desarrollo Económico, un representante de la Dirección Regional de Producción; ambos del Gobierno Regional Cusco; un representante de las Municipalidades Distritales de San Sebastián, Santiago y otros a petición de parte; dos representantes de los gremios de productores; dos representantes de la Sociedad Civil. (en la propuesta inicial, lo integraba también COPEME y el Centro Guamán Poma de Ayala, que son excluidos en la respectiva Ordenanza.

<sup>109</sup> Destacamos que uno de los considerandos para proponer la constitución de este Comité es que tiene como “... finalidad de establecer una plataforma de enlace interinstitucional con el fin de desarrollar un óptimo apoyo a las

La actividad más importante que desarrolló dicho comité fue la organización de una feria provincial “Expo Mueble Cusco 2008” con participación de carpinteros de toda la provincia de Cusco, donde destacó la presencia mayoritaria de empresarios sebastianos, y en versión de los visitantes, también destacó la buena calidad de los muebles expuestos, que posibilitó incrementar sustancialmente las ventas de estos agentes.

En el marco del proyecto mencionado, que incorporó nuestro grupo de estudio junto con carpinteros del distrito de Quillabamba de la provincia de La Convención, se realizaron básicamente actividades de formación para mejorar la calidad de los productos. Todas las capacitaciones fueron financiadas por el proyecto y su ejecución en Cusco se encargó al Centro Guamán Poma de Ayala, a través del Vivero de Empresas Ccápac, que se caracteriza por ser uno de los dos centros importantes en la región de Cusco, que provee formaciones para carpinteros<sup>110</sup>.

De acuerdo a versión directa obtenida en la Gerencia de Desarrollo Económico del Gobierno Regional, el proyecto de impulso al subsector tuvo duración de dos años (2007-2008) y actualmente las prioridades de dicha gerencia se orienta solo hacia los productores agroindustriales de la Región Cusco.

La misma fuente señala también que el Comité Regional, no funciona de manera regular por ausencia de varios de sus miembros en las reuniones convocadas, enfatizando la de los representantes de los productores que según ellos no se ponen de acuerdo para elegirlos.

---

MYPES en muebles de la región, así como mejorar y fortalecer las acciones de promoción y competitividad promoviendo la articulación de la oferta y la demanda de los servicios empresariales y el acceso al mercado de bienes y servicios nacional e internacional. En tal sentido el objetivo establecido en la ordenanza es que dicho Comité debe promover el desarrollo de estrategias para el fomento de la competitividad y la dinamización empresarial del sector del mueble en el marco del proceso de desarrollo económico local.

<sup>110</sup> El otro centro pertenece a la Comunidad Salesiana y se localiza en la provincia de Calca bajo la forma de Talleres ocupacionales en carpintería.

#### 4.3.3.3. Relacionado al Sector Privado.

En las explicaciones precedentes sobre las experiencias de constitución, capacitación y asistencia técnica; queda claro que la ONG Guamán Poma de Ayala ha jugado y juega un rol clave para el desarrollo y consolidación de dichas experiencias. Consideramos que su intervención es transversal, en todos los aspectos concernientes al funcionamiento óptimo de las mismas.

Por otro lado, es notable la instalación en el distrito de San Sebastián (*en los entornos de las unidades económicas que nos concierne*), de agencias u oficinas de menor rango pertenecientes a varias entidades financieras orientadas al “microcrédito” con presencia en la ciudad de Cusco: Caja Municipal Cusco, Banco Continental (BBVA), CREDINKA, Mi Banco, Cooperativa San Pedro de Andahuaylas, EDYFICAR; a noviembre del 2010. La Caja Municipal Cusco es la que tiene mayor presencia al contar con dos agencias en el distrito, en la misma prolongación de la Avenida de la Cultura. Esta presencia se podría explicar parcialmente por el crecimiento de la actividad que nos ocupa y su asociatividad, no obstante su relativa inmadurez, así como por el impacto de las ferias de muebles con certificación incorporada y la multiplicación de negocios colaterales.

Esto significa claramente que las microempresas del mueble como las demás unidades económicas localizadas en el distrito, tienen mayor acceso a financiamiento. Tenemos por ejemplo el testimonio de un directivo de la red Mundo Mueble<sup>111</sup>: *“Antes no querían saber nada, desconfiaban de nosotros, pero ahora que nos hemos fortalecido y se ve nuestro trabajo... nos buscan”*.

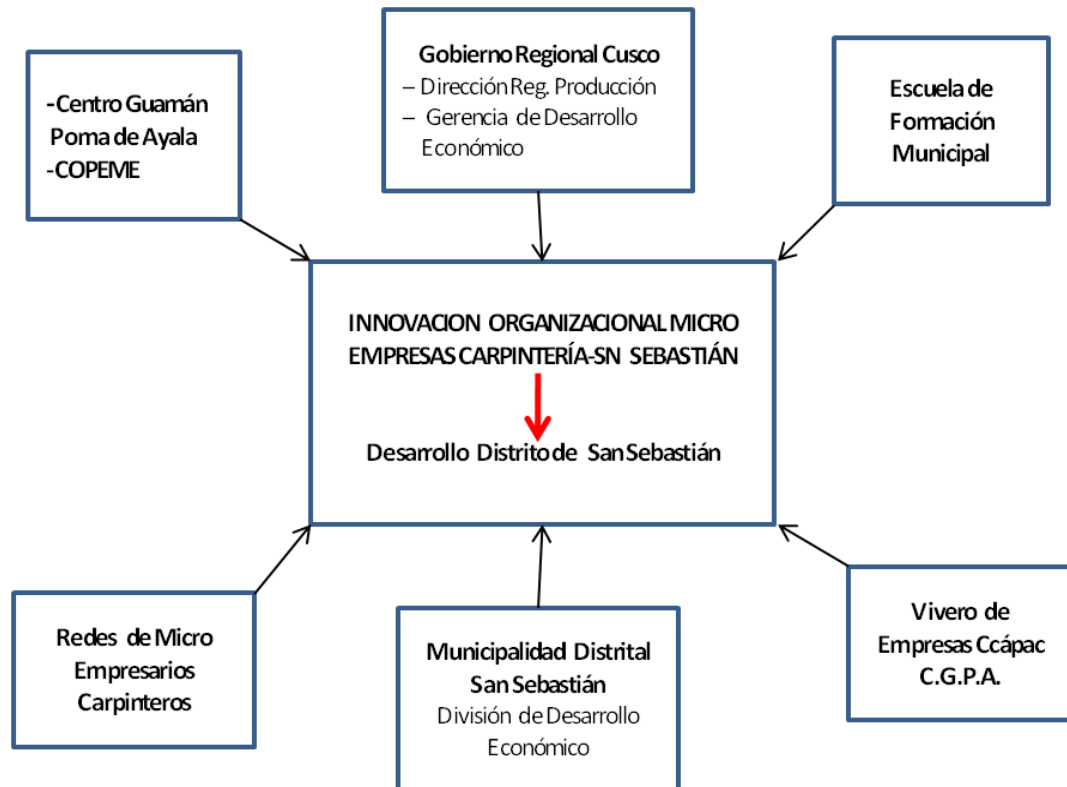
En la figura que sigue, se presenta el resumen de actores involucrados con la innovación organizacional de manera directa, en el seno de la actividad de fabricación de muebles de madera en el Distrito de San Sebastián de Cusco. No cabe duda que este sector ha contribuido al desarrollo económico del distrito y por consiguiente al desarrollo de un Sistema Productivo Local en torno a esta actividad, por su crecimiento económico en función a los actores sociales indisolubles de su territorialidad.

---

<sup>111</sup> Guamán Poma(2009), página 63.



**FIGURA Nº 04: ACTORES INTERVINIENTES EN LA INNOVACIÓN - FORMACIÓN DE REDES, Y DESARROLLO LOCAL**



De manera indirecta, también debemos mencionar la contribución de las entidades financieras localizadas en el distrito, que han facilitado recursos para los proyectos de expansión de las redes, sea de manera colectiva o individual.

Así, se puede afirmar entonces que la innovación organizacional consistente en la conformación de redes entre microempresarios carpinteros no habría sido posible sin la concurrencia de las instituciones identificadas en la figura 04, ni el marco normativo existente. Esto corrobora lo señalado por la escuela neo-institucionalista para el desempeño eficiente de la economía.

## 5.0. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El estudio sobre las redes empresariales de pequeños carpinteros en el distrito de San Sebastián de Cusco, conduce a esgrimir respuestas a las preguntas y objetivos planteados sobre su conformación y funcionamiento, como sigue:

1. Los factores que determinaron la organización en Redes de pequeños y microempresarios carpinteros, como una innovación organizacional al funcionamiento aislado previo de muchos de ellos, obedecieron predominantemente a una lógica institucional, explicada por la intervención de la Municipalidad de San Sebastián y el Centro Guamán Poma de Ayala. Luego, el éxito de las ferias de muebles, promovidas por tales entidades, fue otro factor que indujo la formación de otras redes bajo una lógica personal, sustentada en las relaciones que se establecieron entre los micro empresarios que participaron aisladamente en dichas ferias, así como entre ellos y la División de Desarrollo Económico de la Municipalidad, la ONG Guamán Poma que apoyó la realización de las ferias y también las entidades financieras que mostraron interés en apostar por estos grupos de empresarios.
2. De igual modo la formación más reciente de redes de empresarios jóvenes, ex alumnos del Instituto Superior Tecnológico Privado (ISTP) Ccapac, también obedece a una “lógica institucional”, explicada por la incorporación del tema “formación redes” entre los objetivos del Proyecto Vivero de Empresas Ccápac.
3. Esta experiencia correspondería a una innovación organizacional porque trata del factor trabajo y de modernización logística, organizativa; emulando la experiencia de sus similares en los distritos de Villa El Salvador y La Victoria de Lima. Se trata de una innovación organizacional de tipo incremental (no radical). Específicamente, como: innovación funcional por la incorporación de nuevas formas de hacer; innovación conductual por los cambios en la cultura empresarial, y relacional por la ampliación y mejora del espectro de los vínculos entre las empresas y su entorno.
4. A fines del año 2010, el funcionamiento de las redes ha permitido logros principales como: a) carpinteros organizados en redes, con formaciones y capacitaciones que les permiten desenvolverse ordenadamente en sus relaciones internas como externas, b) producción de artículos y muebles de madera de mejor calidad, con mejores diseños y acabados, con una innovación tecnológica que no es materia del presente trabajo, c) incremento de la producción, ventas, número de trabajadores, d) muchos de ellos se

insertaron en mercados más exigente, empezando a exportar algunos de ellos. También logros secundarios como: a) visible multiplicación de establecimientos comerciales y financieros en las zonas de producción y venta de estas UE, b) incremento de las recaudaciones de la municipalidad de San Sebastián y apreciable desarrollo local.

5. Dada la relativa inmadurez de las redes, también se manifiestan conflictos internos y desacuerdos en su funcionamiento. Conflictos que debilitan algunas redes y sus negociaciones con autoridades e instituciones, especialmente en lo concerniente a su participación e inclusión en los procesos de Presupuesto Participativo. Estas limitaciones se explican principalmente porque no se ha logrado construir verdadera confianza entre la mayor parte de empresarios. Tampoco consiguieron realizar compras conjuntas de insumos ni obtención de préstamos solidarios y algunos miembros actuaron deslealmente a la causa,
6. El cambio de gestión al ingresar nuevos alcaldes no garantiza la continuidad de las acciones de promoción al sector, con el mismo interés y atención que durante las primeras fases, quedando trancos algunos procesos iniciados en los últimos años.

## **RECOMENDACIONES**

Las entidades involucradas con esta experiencia deberían prestar atención a reforzar los temas de construcción de confianza para consolidar un capital social que junto con su capacidad organizativa sean formas más efectivas de alcanzar objetivos y metas comunes.

Igualmente establecer mecanismos de filtraje de comportamientos desleales al interior de las redes, de manera que se apliquen algunas sanciones ejemplares, por no actuar acorde a los principios de toda red.

La Municipalidad debe desplegar esfuerzos por tener una base de datos sobre los carpinteros

Para formular recomendaciones de política relacionadas con el fortalecimiento, consolidación y reproducción de la experiencia estudiada, se considera que no se cuenta con argumentos suficientes, siendo necesario profundizar sobre el funcionamiento efectivo de las redes.

## LA AGENDA PENDIENTE

Resulta evidente que faltan cifras, ampliaciones y precisiones sobre los logros alcanzados.. Para construirlas se debe proseguir con una investigación profunda sobre el detalle de las innovaciones realizadas y sobre la cuantificación de las mejoras en: ventas, cantidad y calidad del empleo, acceso a mercados más exigentes y amplios, natalidad empresarial en la actividad, entre otras variables menos relevantes. Igualmente sobre otras medidas del mejor desempeño de las unidades económicas, como: la reducción de costos administrativos o de transacción; mejora en la satisfacción con el ambiente de trabajo; acceso a bienes no transables como conocimientos externos no codificados; o reducción de costos de aprovisionamiento, entre otros; procesos productivos, etc.

También queda pendiente la demostración cuantitativa del impacto en las recaudaciones municipales... al aumento de la natalidad empresarial en el área y a la mejora de la calidad de vida de su población...

[illegible]

## 6.0. BIBLIOGRAFIA

- ❖ AMÉZAGA R. Carola y ARTIEDA A. Luis  
2008 Crecimiento con inclusión: la asociatividad como estrategia de desarrollo para las micro y pequeñas empresas agropecuarias en el Perú. Publicación de APOMIPE
- ❖ ATRIA, Raúl (CEPAL), SILES Marcelo (MSO), y otros. (compiladores)  
2003 “Capital social y reducción de la pobreza en América Latina y el Caribe: En busca de un nuevo paradigma” CEPAL - Santiago de Chile.
- ❖ BANCO MUNDIAL  
2002 “Panorama Social 2001-2002”  
2002 World Development Indicators CD ROM. Washington, D.C.  
<http://worldbank.org/poverty/spanish/scapital/index.htm>  
<http://www.worldbank.org/poverty/data/trends/social.htm>
- ❖ BARRUTIA Xabier  
2009 Notas Curso “Transformaciones del Sector Productivo y Política Industrial: Un enfoque sectorial. UPV-UNSAAC, Cusco-Perú
- ❖ BERNAL TORRES César .Augusto  
2000 Metodología de la Investigación para Administración y Economía. Edit. Pearson Educación de Colombia. Santa Fe de Bogotá, D.C. Colombia.
- ❖ CABRERO, E. Y ARELLANO, D.:  
1992 Éxito e innovación: una perspectiva desde la teoría de la organización. *Documento de Trabajo*, Administración Pública, nº 4, CIDE, México, 23 pp
- ❖ CALLEJON, María  
2007 I+D, innovación y política pública: hacia una nueva política económica de innovación. UOC Papers (Revista sobre la sociedad del conocimiento)Nº 4.  
[www.uoc.edu/uocpapers/4/dt/esp/callejón.pdf](http://www.uoc.edu/uocpapers/4/dt/esp/callejón.pdf)
- ❖ CAMPANA R.Natalie, VIDAL L. José Carlos, ESTRADA M. Gustavo A.  
2008 “Conformación y fortalecimiento de la Red de Jóvenes Emprendedores del Sub Sector de Carpintería”- Monografía Diplomado “Gestión del Desarrollo Económico Local”. Centro Guamán Poma de Ayala, Cusco – Perú
- ❖ CAMPELO Patricia  
2010 Notas Curso: Introducción a la Investigación en Ciencias Sociales. Programa de Doctorado en Economía UPV-UNSAAC, Cusco-Perú
- ❖ CARAVACA INMACULADA, GONZÁLEZ GEMA, SILVA ROCÍO:  
2005 Innovación, redes, recursos patrimoniales y desarrollo territorial. Revista Eure – Vol XXXI, Nº 94, pp. 5 – 24, Santiago de Chile.
- ❖ CCAPAC Vivero de Empresas  
2007 Estudio de Mercado del Subsector Carpintería en la Región Cusco. Documento de trabajo.
- ❖ CENTRO GUAMÁN POMA DE AYALA - **[www.guamanpoma.org](http://www.guamanpoma.org)**  
2009 Redes de Desarrollo Económico Local – Experiencias en el Sur Andino Peruano. Alpha Servicios Gráficos. Cusco.  
2009 Caracterización económica productiva de la provincia de Cusco al 2007.  
2007 El rol de los gobiernos locales en la promoción del desarrollo económico local. Alpha Servicios Gráficos. Cusco.  
2006 Aportes al Plan de Acondicionamiento Territorial del Valle Sur. CGPA - Cusco.
- ❖ CHAVEZ Jorge

- 2010 “Estrategia para la competitividad –ambientes innovadores”. Reporte Alerta Económica. MAXIMIXE, mayo/octubre 2010 (www.maximixe.com.pe)
- ❖ COASE , Ronald Harry  
1994 La empresa, el mercado y la ley. Alianza Editorial, Madrid
  - ❖ DECRETOS SUPREMOS  
007-2008-TR: Texto Único Ordenado de la Ley de Promoción de la Competitividad, Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y del Acceso al Empleo Decente, Ley MYPE  
008-2008-TR: Reglamento de la Ley MYPE  
094-2003-PCM: Lineamientos de la Estrategia Nacional de Competitividad parra la formulación del Plan Nacional de Competitividad.
  - ❖ DINI Marco y CEGIE Giovanna  
1999 SME Cluster and Network Development Project in Developing Countries: Lesssons learned through the UNIDO experience. En Boosting Innovation: The Cluster Approach- Ch.11. The OECD Publishing.
  - ❖ INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA – INEI  
2007 XI Censo Nacional de de Población y Vivienda.
  - ❖ KAPLINSKY Raphael y otros:  
2003 The global Wood furniture value chain: What prospects for upgrading by developing countries. The case of South Africa. United Nations Industrial Development Organization (UNIDO).
  - ❖ LEYES  
2002 Ley de Bases de la Descentralización- 27783  
2003 Ley Orgánica de Municipalidades -27972  
2003 Ley de promoción y formalización de la micro y pequeña empresa  
2003 Ley Orgánica de Gobiernos Regionales – 27867  
2003 Ley marco del presupuesto participativo- 28056  
2008 Ley de promoción, formalización y desarrollo de la micro y pequeña empresa y del acceso al empleo decente
  - ❖ LONGÁS  
2010 Notas del Curso “ Política de Innovación”- Máster en Dimensión económica y social de la globalización: nuevas orientaciones de las intervenciones públicas. UPV-UNSAAC, Cusco-Perú
  - ❖ LÓPEZ CERDÁN RIPOLL Carlos  
2003 Redes Empresariales – Experiencias en la Región Andina. Impreso por MINKA, Trujillo – Perú.(febrero 2003)
  - ❖ MARTINEZ Laura, FLORES LOPEZ Enrique, MARTINEZ GARCIA José Antonio  
2010 Análisis de las necesidades del cliente y su satisfacción en la industria del mueble según normas ISO 9000: un estudio de caso. En Cuadernos de Gestión Vol.10 N° 2 (Año 2010), pp. 99-116
  - ❖ MÉNDEZ Ricardo  
2001 Innovación y redes de cooperación para el Desarrollo Local”. En Revista Internacional de Desenvolvimiento Local. Vol. 2 N. 3 p. 37-44. España, Septiembre.  
2002 Innovación y desarrollo territorial algunos debates teóricos recientes. Revista EURE Vol.28 N° 84 Santiago de Chile.

- 2006 Difusión de innovaciones en sistemas productivos locales y desarrollo territorial (Proyecto “Desarrollo territorial, redes institucionales y procesos socioeconómicos en Castilla-La Mancha(BSO 2003-07603-c08-07. Ministerio de Educación y Ciencia. Plan Nacional de I+D+i 2000-2003). Ponencia presentada en el III Congreso Internacional de la Red SIAL “Alimentos y Territorio”, Madrid
- ❖ MELENDÓ Tomás
 

1990 Las claves de la eficiencia empresarial. 1ª Ed. Ediciones RIALP, Madrid
  - ❖ MINKA (<http://www.minkaperu.com>)
 

2008 Articulación Empresarial y Competitividad Territorial. I Edición Minka, Trujillo –Perú (abril) (Compilación de ponencias presentadas en Seminario mismo nombre, en Lima Septiembre 2006)
  - ❖ MONTES URDAY Alipio y CATACORA BRUNA Juan
 

2005 “El papel de las redes sociales en la reproducción y desarrollo de la microempresa rural no agrícola: la experiencia de Arequipa y Moquegua” CENTRO DE ESUDIOS PARA EL DESARROLLO REGIONAL-CEDER, Arequipa – Perú.
  - ❖ MOLLAPAZA A. Benito
 

2008 “ Fortalecimiento de capacidades productivas en los empresarios de la Red Mercamueble”. Monografía Diplomado “Gestión del Desarrollo Económico Local”. Centro Guamán Poma de Ayala, Cusco – Perú
  - ❖ Oficina Departamental de Estadística e Informática de Cusco ODEI- Cusco:
 

2006 Compendio Estadístico
  - ❖ OECD
 

2005 Oslo Manual Guidelines for Collecting and interpreting innovation data. European Communities.
  - ❖ ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO INDUSTRIAL – ONUDI
 

2003 Desarrollo de Conglomerados y Redes de PYME – Un programa de la ONUDI. Viena
  - ❖ PORTER Michael
 

1990 The competitive Advantage of Nations. Macmillan

1998 Clusters and Competition: New Agenda for Companies, Governments, and Institutions”. En Porter M., On Competition, Harvard Business School Press.

2000 “Locations, Clusters, and Economic Development: Local Clusters in the Global Economy”. Economic Development Quarterly, 14-1. Pp 1531

2001 Como Monitor Group, 2001, Clusters of Innovation: Regional Foundation of the US Competitiveness. Oxford University Press
  - ❖ POWELL Walter W.:
 

1990 Neither Market nor hierarchy: Network forms of organization. Research in Organizational Behavior, Vol 12, pg. 295-336. Copyright by JAI Press Inc.
  - ❖ PROGRAMA DESIDE – COSUDE / SWISSCONTACT
 

1999 Seminario Estrategias de Competitividad Regional en el Perú. Editores: Marisela Benavides y Hugo Cárdenas. Lima – Perú, Abril 1999

- ❖ PROEXPANSIÓN
  - 2005 Estudio sobre Cluster y Asociatividad – Documento de Trabajo  
Elaborado para PROMPYME – MTPE, Lima
- ❖ RODRIGUEZ G, Fermín
  - 1999 La teoría marshalliana para explicar el desarrollo local. Manual de desarrollo local - Universidad de Valladolid. Ed. GIJON : Tarea, 13-32,
- ❖ SAN MARTÍN BALDWIN Francisco
  - 1995 Distritos Industriales – Conceptos, Experiencias y Bibliografía. Centro de Investigación, Estudios y Promoción del Desarrollo – Ed. MINKA Perú
- ❖ SCHMITZ Hubert and NADVI Khalid –Institute of Development Studies, University of Sussex, UK
  - 1999 Clustering and Industrialization: Introduction. En World Development Vol.27, Nº9, pp. 1503-1514. Published by Elsevier Science Ltd. Great Britain
- ❖ SCHULDT, Jürgen
  - 2005 ¿Somos pobres porque somos ricos? Fondo Editorial del Congreso de la República del Perú, Lima.
- ❖ STURGEON Timothy J.:
  - 2002 Modular production networks: a new American model of industrial organization. En Industrial and Corporate Change, Volume 11, #3, pp.451-496
- ❖ TELLO, Mario D.
  - 2008 Desarrollo Económico Local, Descentralización y Clusters: Teoría Evidencia y Aplicaciones. CENTRUM Católica – Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú - PUCP. Lima.
- ❖ UNCTAD- Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement
  - 1998 Promotion et soutien des groupements et reseaux de PME, pour le developpement. Distr. Generale TD/B/COM.3/EM.5/2. Genève, Suisse
- ❖ UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAM
  - 1999 Introducción a la integración productiva.PNUD, México D.F. (Documento electrónico parcial)
- ❖ UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO
  - 2009 Guía de Estilo. Fondo Editorial de la Universidad del Pacífico, Lima – Perú.
- ❖ VILLARÁN, Fernando
  - 2000 Las PYMEs en la estructura empresarial peruana. SASE, Lima
  - 1998 Riqueza popular: pasión y gloria de la pequeña empresa. Congreso de la República, Lima
- ❖ VIVERO DE EMPRESAS CCAPAC
  - 2007 Estudio de Mercado del Sub sector carpintería en la Región Cusco - Documento de Trabajo, Gerencia Desarrollo Económico Gobierno Regional de Cusco



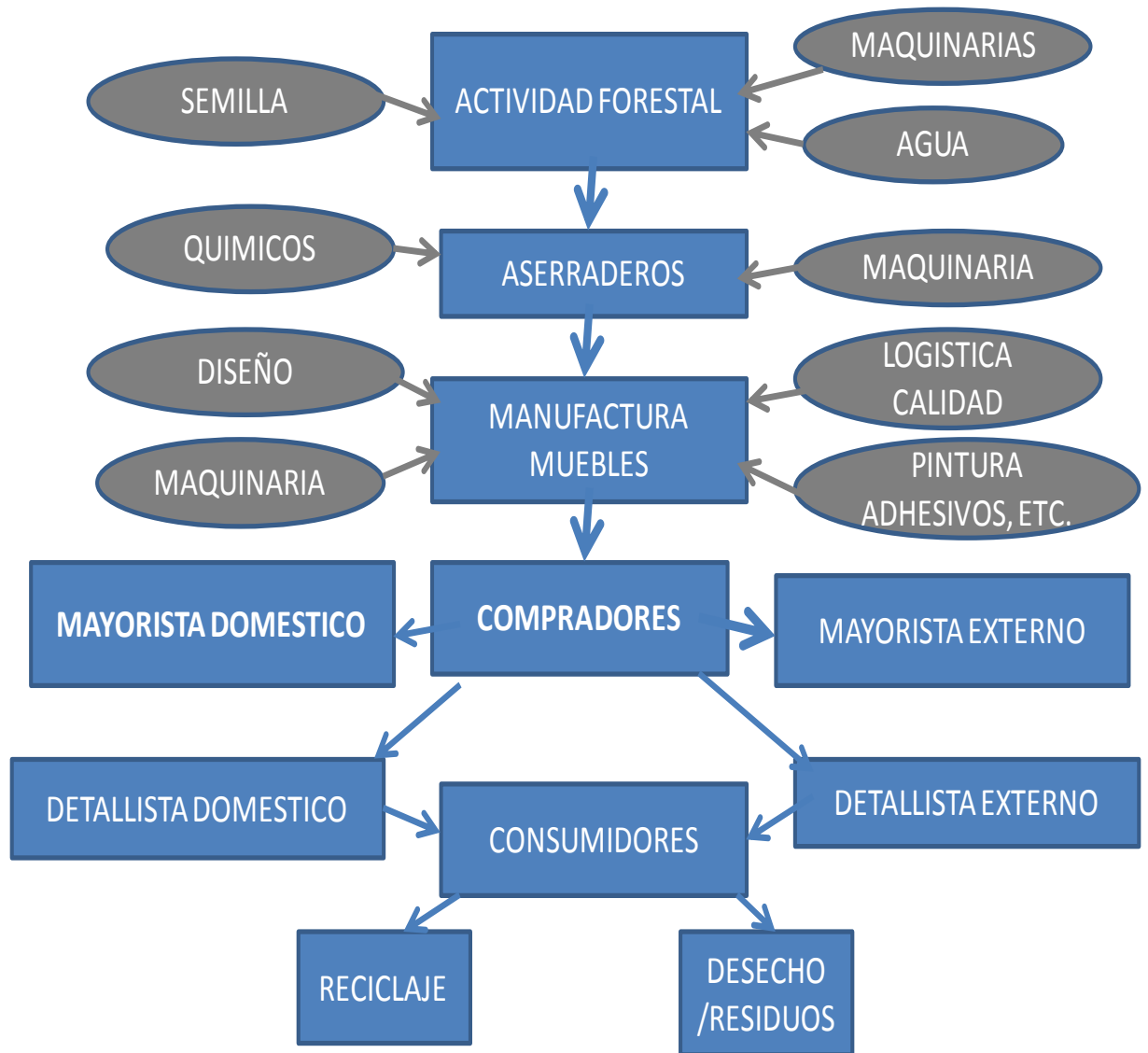
## 7.0. ANEXOS

### ANEXO Nº 01: Cuadro: Clases de Organización Económica: comparación estilizada

| RASGOS PRINCIPALES  | CLASES DE ORGANIZACIÓN ECONÓMICA                          |  |   |   |
|---|---|--|---|---|
|   | O. de Mercado   | O. Jerárquica  | Redes relacionales                                      | Redes modulares   |
| Base normativa  | Contratos – Derechos de propiedad                         | Relaciones de trabajo  | Fortalezas complementarias                              | Fortalezas complementarias Con contratos                |
| Medios de comunicación  | Precios   | Rutinas  | Relacionales  | Relaciones finas, transacciones con precios codificados |
| Volumen informac y bienes que fluye entre enlaces               | bajo  | NA   | alto  | medio   |
| <i>Grado de interdependencia en el mercado</i>                  | <i>bajo</i>   | <i>NA</i>  | <i>Alto</i>   | <i>Medio a bajo</i>                                     |
| Métodos de solución de conflictos                               | Regateo – recurren a tribunales para actuar               | Mandato administrativo   | Normas de reciprocidad - Preocupación por la reputación | Cambios competitivos. Múltiples socios                  |
| Grado de flexibilidad   | Alto  | Bajo   | Medio   | Alto  |
| <i>Grado adaptabilidad dentro del sistema</i>                   | <i>Alto</i>   | <i>Bajo</i>  | <i>Alto</i>   | <i>Alto</i>   |
| <i>Grado adaptabilidad de la arquitectura del sistema total</i> | <i>Alto</i>   | <i>Bajo</i>  | <i>Bajo</i>   | <i>Alto</i>   |
| Responsabilidad entre las partes                                | Bajo  | Medio a alto   | Medio a alto  | Medio a bajo  |
| Clima   | Precisión y/o de sospecha                                 | Formal, burocrático  | Ampliable – beneficios mutuos                           | Precisión, competitivo, pragmático                      |
| Preferencias/opciones de los actores                            | Independiente   | Dependiente  | Interdependiente  | Dependencia limitada                                    |
| Mezcla de formas  | Transacciones repetitivas (Geertz,1978)                   | Organización informal (Dalton, 1957)   | Jerarquías de estado                                    | Lazos estrechos y de largo plazo.                       |
|   | Contratos como documentos jerárquicos (Stinchcombe, 1985) | Rasgos similares al mercado: centros de beneficios, transferencia de precios (Eccles,1985) | Múltiples socios<br>Reglas formales                     | Contratistas con capacidad de intermediarios            |
| Aspecto espacial  | Aglomerados o dispersos                                   | Dispersos  | Aglomerados   | Aglomerados y dispersos. Nodos vinculados               |

Fuente: traducción propia de T.J. STURGEON, pg 484.

**ANEXO N° 02:**  
**CADENA DE VALOR DE LA INDUSTRIA DE MUEBLES DE MADERA**



Fuente: en base a Kaplinsky y otros - UNIDO, 2003

**ANEXO Nº 03**  
**EMPRESAS MANUFACTURERAS DE LA PROVINCIA DEL CUSCO 2005 - 2007**

| No           | CIU | ACTIVIDAD MANUFACTURERA  | No. Y % de Empresas |             |             |             | Tasa Prom. Crec. anual (%) |
|--------------|-----|--|---------------------|-------------|-------------|-------------|----------------------------|
|              |     |  | 2005                | %           | 2007        | %           |                            |
| 1            | 15  | Productos alimentarios, molinería, azúcar, destilación de alcoholes, otros Prod. Alimentarios  | 483                 | 22%         | 797         | 21%         | 18.2%                      |
| 2            | 17  | Hilaturas, tejeduría textiles, confecciones, tapices, tejidos de punto, otros Textiles excepto vestidos  | 144                 | 7%          | 254         | 7%          | 20.8%                      |
| 3            | 18  | Fabricación de prendas de vestir, excepto prendas de piel  | 361                 | 17%         | 251         | 7%          | -11.4%                     |
| 4            | 19  | Curtido y adobo de cueros, maletas, bolsos de mano, calzado y artículos de talabartería y guarnicería  | 100                 | 5%          | 42          | 1%          | -25.1%                     |
| 5            | 20  | Aserrado y cepilladora, partes/ piezas de madera para construcción, tonelería de madera, paja y materiales trenzables                                      | 48                  | 2%          | 260         | 7%          | 75.6%                      |
| 6            | 21  | Artículos de papel y cartón  | 3                   | 0%          | 11          | 0%          | 54.2%                      |
| 7            | 22  | Edición: libros, folletos, periódicos, revistas, publicaciones periódicas, impresión y relacionados  | 133                 | 6%          | 670         | 17%         | 71.4%                      |
| 8            | 23  | Fabricación de productos de refinación de petróleo   | 0                   | 0%          | 1           | 0%          | nd                         |
| 9            | 24  | Prod. farmacéuticos, químicos medicinales, artículos de limpieza y de tocador (perfumes), otros químicos   | 4                   | 0%          | 26          | 1%          | 86.6%                      |
| 10           | 25  | Productos de plástico, y productos de caucho   | 5                   | 0%          | 12          | 0%          | 33.9%                      |
| 11           | 26  | Fabricación de vidrio; productos de: vidrio, cerámica, alfarería, loza, arcilla; cemento, cal, yeso, corte y tallado de piedra                             | 141                 | 6%          | 224         | 6%          | 16.7%                      |
| 12           | 27  | Industrias básicas y fundición de hierro y acero, productos primarios de metales preciosos y no ferrosos   | 0                   | 0%          | 45          | 1%          | nd                         |
| 13           | 28  | Productos metálicos para estructuras, forja, prensado, estampado y laminado metales, pulvimetalurgia, cuchillería, herramientas de mano, ferretería, otros | 201                 | 9%          | 462         | 12%         | 32.0%                      |
| 14           | 29  | Fabric. hornos, quemadores, maq. agropecuaria y forestal; maq. para procesar textiles, p. de vestir y cueros, A. domést. otros                             | 27                  | 1%          | 64          | 2%          | 33.3%                      |
| 15           | 31  | Fabricación de aparatos de distribución y control de energía eléctrica, lámparas, equipo de iluminación, otros de tipo eléctrico                           | 7                   | 0%          | 15          | 0%          | 28.9%                      |
| 16           | 32  | Fabricación de transmisores y receptores de: radio y televisión, aparatos para telefonía y telegrafía con hilos  | 0                   | 0%          | 8           | 0%          | nd                         |
| 17           | 33  | Fabricación de equipo médico y quirúrgico y de aparatos ortopédicos  | 37                  | 2%          | 4           | 0%          | -52.4%                     |
| 18           | 34  | Fabricación de carrocerías para vehículos, remolques, partes y piezas para vehículos   | 37                  | 2%          | 38          | 1%          | 0.9%                       |
| 19           | 35  | Fabricación de locomotoras y de material rodante para ferrocarriles y tranvías   | 1                   | 0%          | 1           | 0%          | 0.0%                       |
| 21           | 36  | Joyas, instrumentos de música, juegos y juguetes, otras industrias manufactureras  | 139                 | 6%          | 134         | 3%          | -1.2%                      |
| 22           | 37  | Reciclamiento de desperdicios y desechos no metálicos  | 1                   | 0%          | 3           | 0%          | 44.2%                      |
| 20           | 36  | Fabricación de muebles   | 300                 | 14%         | 537         | 14%         | 21.4%                      |
| <b>TOTAL</b> |     |  | <b>4177</b>         | <b>100%</b> | <b>5866</b> | <b>100%</b> | <b>11.98</b>               |

Fuente: Elaboración propia en base a registros electrónicos de la SUNAT- CUSCO, 2006-2008

## ANEXO N°04



DISTRITO DE SAN SEBASTIAN EN LA PROVINCIA DE CUSCO (CAPITAL DE LA REGIÓN CUSCO)



**ANEXO N° 05****SUPERFICIE, POBLACIÓN DEPARTAMENTO, PROVINCIA CUSCO, DISTRITO SAN SEBASTIAN**

| AMBITO                       | SUPERFICIE<br>Km <sup>2</sup> | POBLACIÓN<br>TOTAL | PEA     | PEA ACTIVIDAD<br>MANUFACTURERA |
|------------------------------|-------------------------------|--------------------|---------|--------------------------------|
| DPTO CUSCO                   | 71,985                        | 1,117,403          | 438,012 | 24,257                         |
| PROVINCIA<br>CAPITAL CUSCO   | 617                           | 367,791            | 160,409 | 13,044                         |
| DISTRITO DE<br>SAN SEBASTIAN | 89.44                         | 74,172             | 30,059  | 2,828                          |
| %<br>DISTRITO/PROV.          | 14.5                          | 20.2               | 18.7    | 21.7                           |

Fuente: INEI – Censos de población y vivienda 2007 ([www.inei.gob.pe](http://www.inei.gob.pe))

## ANEXO 06

### CRITERIOS DE CALIFICACIÓN PARA ETIQUETADO DE PRODUCTOS

| PROCESO    | CALIFICACIÓN                                   | CCAPAC PREMIUM   | CCAPAC DINAMIC   |
|------------|--|--|--|
| HABILITADO | Corte de la madera                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Solamente Radial para tableros</li> <li>Tangencial para piezas estructurales (marcos y bastidores)</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Tangencial para piezas estructurales (marcos y bastidores)</li> <li>Mixto</li> </ul>  |
|            | Humedad de madera                              | Entre un 12% y un 15% (la humedad será medida antes de la construcción)  | Entre un 16% y un 18% (la humedad será medida antes de la construcción)  |
|            | Defectos de la madera                          | No se permite ningún defecto   | No se permite ningún defecto   |
|            | Cepillado                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>A 90° grados entre cara y canto, salvo especificado en el diseño.</li> <li>Superficie recta y plana</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>A 90° grados entre cara y canto, salvo especificado en el diseño.</li> <li>Superficie recta y plana</li> </ul>  |
|            | Reegrosado                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Grosor exacto</li> <li>Grosor uniforme</li> </ul>   | Diferencia +/- 1mm, en piezas superiores a 150 cm  |
|            | Moldurado                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Sin desniveles</li> <li>Sin astilladuras.</li> <li>Uniones en esquinas no redondeadas, sí en ángulo</li> <li>Uniones en esquinas redondeadas con todo el perfil continuado</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Sin desniveles</li> <li>Sin astilladuras.</li> <li>Uniones en esquinas no redondeadas, sí en ángulo</li> <li>Uniones en esquinas redondeadas con todo el perfil continuado</li> </ul>                                       |
|            | Corte a medida                                 | De acuerdo a cuadro de despiece (exacto)   | Variación de +/- 1mm, en piezas superiores a 150 cm  |
|            | Encolado y disposición de tableros             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Acoplamientos sin aberturas</li> <li>Tablas radiales: Albura con albura duramen con duramen</li> <li>Ancho de tablas encoladas: máximo de 10cm.</li> </ul>                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Acoplamientos sin aberturas</li> <li>Tablas tangenciales: dirección de anillos alternados.</li> <li>Tablas radiales: Albura con albura duramen con duramen</li> <li>Ancho de tablas encoladas: máximo de 14cm</li> </ul>    |
| ENSAMBLADO | Realización de ensambles                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Caja centrada</li> <li>Espiga con holgura de 1/2 mm respecto a la caja.</li> <li>+ Tarugo estriado con holgura de 1/2 mm respecto al agujero.</li> </ul>                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Caja centrada</li> <li>Espiga con holgura de 1/2 mm respecto a la caja.</li> <li>+ Tarugo estriado con holgura de 1/2 mm respecto al agujero.</li> </ul>  |
|            | Pre armado                                     | Uniones sin aberturas  | Uniones sin aberturas  |
|            | Pulido lijado en partes interiores (no vistas) | <ul style="list-style-type: none"> <li>Superficie plana</li> <li>Sin astilladuras</li> <li>Sin quemaduras</li> <li>Sin ralladuras o marcas en todo el trabajo (partes vistas y no vistas)</li> </ul>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Superficie plana</li> <li>Sin astilladuras</li> <li>Sin quemaduras</li> <li>Ralladuras o marcas en partes internas (no vistas)</li> </ul>   |
|            | Armado encolado                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>En escuadra 90° con diferencia menor a 2mm</li> <li>Diagonales iguales (muebles con curvas) con diferencia menor a 2mm</li> <li>Ensamblados sin aberturas</li> </ul>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>En escuadra 90° con diferencia menor a 4mm (en piezas superiores a 150cm de largo)</li> <li>Diagonales iguales diferencia menor a 4mm (en piezas superiores a 150cm de largo)</li> <li>Ensamblados sin aberturas</li> </ul> |

|         |                                 |   |  |
|---------|---------------------------------|---|--|
| ACABADO | Pulido lijado partes exteriores | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Superficie plana</li> <li>• Sin astilladuras</li> <li>• Sin manchas</li> <li>• Sin quemaduras</li> <li>• Sin ralladuras</li> <li>• Sin resanes (astillas, masillas o tapones)</li> <li>• Color homogéneo de la madera o emparejado con un producto para acabado</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Superficie plana</li> <li>• Sin astilladuras</li> <li>• Sin manchas</li> <li>• Sin quemaduras</li> <li>• Sin ralladuras</li> <li>• Sin resanes (astillas, masillas o tapones)</li> <li>• Color homogéneo de la madera o emparejado con un producto para acabado</li> </ul>  |
|         | Aplicación del producto         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Si se utiliza Barniz Marino o esmaltes en muebles y/o estructuras expuestos a la intemperie.</li> <li>• Si se utiliza MDF o MAPRESA como sustrato para muebles acabados al Ducco.</li> <li>• Si se utiliza laca cristal o mate sobre laca selladora para muebles acabados al natural</li> <li>• Sin rayas por el laqueado</li> <li>• Sin grumos</li> <li>• Sin chorreras</li> <li>• Sin quemaduras o peladuras (manchas blancas)</li> <li>• Superficies internas y no vistas laqueadas, barnizadas o pintadas.</li> <li>• No se usa la laca selladora como acabado final</li> <li>• Se aplica al acabado final en todo el mueble, incluyendo las partes no vistas</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Si se utiliza Barniz Marino o esmaltes en muebles y/o estructuras expuestos a la intemperie.</li> <li>• Si se utiliza MDF o MAPRESA como sustrato para muebles acabados al Ducco.</li> <li>• Si se utiliza laca cristal o mate sobre laca selladora para muebles acabados al natural</li> <li>• Sin rayas por el laqueado</li> <li>• Sin grumos</li> <li>• Sin chorreras</li> <li>• Sin quemaduras o peladuras (manchas blancas)</li> <li>• Superficies internas laqueadas</li> <li>• No se usa la laca selladora como acabado final</li> <li>• Se aplica al acabado final sólo en las partes vistas, quedando las no vistas con laca selladora.</li> </ul> |
|         | Suavizado                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sin rayas por el lijado</li> <li>• Sin grumos en las esquinas</li> <li>• Superficie sin imperfecciones de rayado.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sin rayas por el lijado</li> <li>• Sin grumos en las esquinas</li> <li>• Superficie sin imperfecciones de rayado.</li> </ul>  |
|         | Instalación de accesorios       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Luz uniforme entre estructura y puerta o caja, pareja en todo el mueble, no superiores a 2mm.</li> <li>• Las cajas se deslizan con facilidad y sin juego.</li> <li>• Las puertas se abren sin rozar al marco y/o estructura y no tienden ni a abrirse ni a cerrarse por si solas.</li> <li>• Los jaladores y picaportes no están flojos.</li> <li>• Los jaladores y demás accesorios están alineados y guardan las mismas distancias</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Luz uniforme entre estructura y puerta o caja, pareja en todo el mueble, no superiores a 2mm.</li> <li>• Las cajas se deslizan con facilidad y sin juego.</li> <li>• Las puertas se abren sin rozar al marco y/o estructura y no tienden ni a abrirse ni a cerrarse por si solas.</li> <li>• Los jaladores y picaportes no están flojos.</li> <li>• Los jaladores y demás accesorios están alineados y guardan las mismas distancias</li> </ul>   |

Fuente: Vivero Empresas Ccápac – Área Capacitación

**ANEXO 07: MATRIZ CONSISTENCIA TEM A INVESTIGACIÓN: Redes en micro empresas como innovación organizacional: El Caso de Fabricantes de Muebles de Madera en el distrito de San Sebastián-Cusco- Perú”**

| PREGUNTAS   | OBJETIVOS  | HIPÓTESIS   | VARIABLES/INDICADORES   |
|---|--|---|---|
| <p>✚ ¿Qué factores determinaron la innovación organizacional en cuanto a la conformación de las redes entre microempresas que fabrican muebles de madera en el Distrito de San Sebastián de Cusco?</p>            | <p>✚ Determinar los factores que originaron la conformación de redes entre las microempresas que fabrican muebles de madera en el Distrito de San Sebastián de Cusco.</p>  | <p>✚ La conformación de redes en estudio ha obedecido a factores institucionales relacionados por un lado con las funciones y políticas del gobierno municipal distrital, y por otro con las prioridades de trabajo establecidas por la ONG Guamán Poma de Ayala.</p>   | <p>✚ Convocatorias institucionales a reuniones, eventos, ferias, capacitaciones previas a la conformación de redes. (inicio, frecuencia, ..., principales logros)</p>   |
| <p>✚ ¿Qué resultados se pueden identificar objetivamente luego de un lustro de implementación de la innovación?</p>   | <p>✚ A la luz de los desarrollos teóricos, analizar el funcionamiento de algunas redes representativas, para aproximar indicadores objetivos que permitan apreciar resultados alcanzados en aspectos organizativos y económicos, luego de 5 años de iniciado el proceso.</p> | <p>✚ En los cinco años de funcionamiento de las redes existen logros en el afianzamiento de las relaciones externas con instituciones de interés público, en las relaciones internas de cooperación, y en la obtención de beneficios colectivos en capacitación e incremento de las ventas; principalmente.</p> | <p>✚ Acciones conjuntas con entes externos: Municipalidad Distrital, Gobierno Regional, ONG Guamán Poma de Ayala</p> <p>✚ Acciones conjuntas al interior de las redes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Compras madera</li> <li>✓ Inversión</li> <li>✓ Ventas cooperativas</li> <li>✓ Compras</li> <li>✓ Pasantías, capacitaciones.</li> </ul> <p>✚ Beneficios aproximados, antes y después de conformación de redes.</p> |
| <p>✚ ¿Qué aspectos organizativos y económicos deben formar parte de recomendaciones para políticas locales que incrementen o reproduzcan el impacto positivo de la conformación de redes entre microempresas?</p> | <p>✚ Señalar algunas recomendaciones de política local que permitan ampliar o reproducir el impacto positivo de la conformación de redes entre microempresas.</p>  |   |   |



## **ANEXO 08: METODOLOGÍA**

La metodología para analizar la innovación organizacional entre los pequeños fabricantes de muebles de madera del distrito de San Sebastián de Cusco fue el estudio de caso. Como señalan Martínez y otros(2010), según Yin (w2003), éste es el procedimiento más apropiado para entender un fenómeno en su contexto real. Por lo tanto, el estudio cualitativo es útil cuando: 1) el fenómeno bajo estudio es amplio y complejo; 2) cuando el conocimiento sobre el tema es insuficiente para permitir el empleo de cuestiones causales; 3) cuando es necesaria una investigación holística, en profundidad, y 4) cuando un fenómeno no puede ser estudiado fuera del contexto donde ocurre (Bonona 1985, Benbasat et al.,1987; Yin, 1994). De este modo, esta metodología permite identificar temas comunes y presentes en la industria del mueble.

Para dar respuesta a las preguntas y alcanzar los objetivos planteados, el proceso metodológico comprende:

- Revisión de: 1) bibliografía sobre innovación organizacional y redes empresariales, 2) información disponible en la ONG Guamán Poma de Ayala, 3) registros de la Municipalidad Distrital de San Sebastián, y 4) informes sobre experiencias de redes en el sub-sector “carpintería”, presentados como trabajos de fin de estudios del Diplomado sobre “Gestión del Desarrollo Económico Local” (Cusco, 2008). Esto con la finalidad de redactar el marco teórico y referencial de antecedentes sobre el caso de estudio.
- Elaboración de guías/guiones de entrevistas a profesionales conocedores del proceso de conformación y de innovación, tanto de la ONG Guamán Poma de Ayala como de la Municipalidad Distrital, en función de objetivos formulados.
- Aplicación de 3 a 4 entrevistas (dos por cada institución) para conocer percepciones sobre el origen, evolución y relaciones de las redes empresariales que constituyen el objeto de la investigación.
- A partir del marco teórico referencial, e información obtenida en las entrevistas, diseño de cuestionarios para aplicar a dirigentes de las redes representativas y a microempresarios participantes y no participantes.
- Trabajo de campo consistente en: 1) entrevistas a un dirigente y un empresario por cada red identificada y 2) encuestas a una muestra “no probabilística” (mínima) que se definirá según información obtenida de profesionales y registros de las instituciones señaladas.
- Procesamiento y análisis de información y resultados
- Contrastación de hipótesis

Redacción informes.

## **ANEXO 09 : GUIA DE ENTREVISTA A PROFESIONALES DE ONGs INVOLUCRADAS**

### Objetivos:

- 1) Contar con información previa respecto a antecedentes y logros de la conformación de redes en el sector de “fabricación de muebles de madera” en el distrito de San Sebastián.
- 2) Identificar actores clave para viabilizar las encuestas/entrevistas posteriores

### Temas:

1. Origen de la conformación de redes empresariales en San Sebastián y otros lugares de Cusco,
2. Antecedentes, estudios relacionados.
3. Tipo de relación entre miembros de Red y al interior de empresas pertenecientes.
4. Explicar actividades realizaron o realizan con carpinteros: capacitaciones, pasantías
5. Participan en los Comités Regionales.
6. Con qué instituciones coordinan fuera del Municipio: Cámara Comercio, otras empresas comerciales
7. Sobre la formalización de carpinteros
8. Identificación de actores clave para obtener información

| Nombre Apellidos | Nombre Red | Ubicación | Días /horas p<br>entrevis |
|------------------|------------|-----------|---------------------------|
|                  |            |           |                           |
|                  |            |           |                           |
|                  |            |           |                           |
|                  |            |           |                           |

Responsabilidad o funciones en la Institución \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Fecha \_\_\_\_\_

### **ANEXO 10: CUESTIONARIO 01**

#### **A FUNCIONARIOS DE MUNICIPALIDAD SAN SEBASTIÁN – DESARROLLO ECONÓMICO**

FECHA \_\_\_\_\_, CARGO: \_\_\_\_\_, TIEMPO QUE LABORA \_\_\_\_\_

1 -SE MANTIENE EL TRABAJO DE LA DIVISIÓN DEL, CON CARPINTEROS?

TODA LA GESTION ACTUAL\_\_ SOLO UN TIEMPO\_\_, PRECISAR\_\_\_\_\_

2. ¿TIENEN IDENTIFICADOS A TODOS ELLOS, O SUS RELACIONADOS?

| TIPO                   | Nº | % registrado formalmente | OBSERVACIONES(requisitos q cumplen p formalidad) |
|------------------------|----|--------------------------|--|
| Talleres Individuales  |    |                          |  |
| T. En Redes            |    |                          |  |
| Talleres y punto venta |    |                          |  |
| Solo puntos venta      |    |                          |  |

Existe concentraciones? \_\_ Donde??

3. ESTAN BIEN IDENTIFICADAS LAS REDES DE CARPINTEROS EXISTENTES?

| DENOMINACIÓN DE GRUPO                             | Nº Unidades Económicas | Nº trabaj aprox | UBICACIÓN |
|---|------------------------|-----------------|-----------|
| Asociación Patrón San Sebastián                   | 64                     |                 |           |
| Asociación Señor de Huanca                        | 30                     |                 |           |
| Asociación Túpac Amaru                            | 9                      |                 |           |
| Red de empresarios Mundo Mueble                   | 16                     |                 |           |
| Red empresarios Export Mueble                     | 40                     |                 |           |
| Red empresarios Merca Mueble                      | 38                     |                 |           |
| Total UE organizadas                              | 197                    |                 |           |
| Total micro fabricantes de muebles de madera (UE) | 308                    |                 |           |
| Participación de empresarios en redes             | 63,96%                 |                 |           |
| Ccápac Madera                                     | 15                     |                 |           |
| Jóvenes emprendedores                             | 4                      |                 |           |
| Toka Madera                                       | 5                      |                 |           |
|   |                        |                 |           |
|   |                        |                 |           |
|   |                        |                 |           |
|   |                        |                 |           |

3. ¿EXISTE COORDINADORA DE REDES? \_\_, FUNCIONA BIEN? \_\_\_\_\_

4. ¿QUÉ ACTIVIDADES REALIZARON EN LA PRESENTE GESTIÓN?

| ACTIVIDADES             | Nº | INSTITUCIONES PARTICIPANTES | BENEFICIARIOS (Nº/tipo) |
|-------------------------|----|-----------------------------|-------------------------|
| EXPOFERI AS MUEBLES     |    |                             |                         |
| PASANTIAS               |    |                             |                         |
| CAPACITACIONES          |    |                             |                         |
| OTRAS (precisar): _____ |    |                             |                         |

5. Resultados de formación de Redes, para Municipalidad, SUNAT, \_\_\_\_\_:

|                              |  |                   |  |                             |  |        |  |
|------------------------------|--|-------------------|--|-----------------------------|--|--------|--|
| >licencias<br>funcionamiento |  | >Impuesto predial |  | >Formalidad                 |  | Imagen |  |
| >Impuestos x RUS             |  | >                 |  | >Relac. Institucionales con |  |        |  |
|                              |  |                   |  |                             |  |        |  |

6. En el tema carpinteros: opinión sobre articulaciones entre:

|                       |  |
|-----------------------|--|
| Empresarios Micro     |  |
| Empres Median         |  |
| Empresas y<br>Municip |  |
| Empresas-<br>Gob.Reg. |  |
|                       |  |
|                       |  |

7. **PD** Sn Sebas, incorpora siempre tema Carpinteros?? \_\_\_\_\_

Participan en la formulación? \_\_\_\_ Nº \_\_\_\_ Representantes \_\_\_\_ Coordinadora Rdes \_\_\_\_

8. Sobre CEPROMAC?? ( \_\_\_\_\_ )

## ANEXO 11: CUESTIONARIO 02 – EX MIEMBRO DE RED

FECHA \_\_\_\_\_

1. ESTA EN CONTACTO CON LOS MIEMBROS DE SU EX – RED

2. POR QUÉ DEJO DE PERTENECER A LA RED....?

3. TIEMPO COMO CARPINTERO, SOLO Y EN RED

| SOLO | EN LA RED | OBSERVACIONES |
|------|-----------|---------------|
|      |           |               |
|      |           |               |

4. TIENE OBJETIVOS DE LARGO PLAZO \_\_\_\_, CUALES:?

5. QUE ACTIVIDADES CONJUNTAS REALIZAN /REALIZARON, O REALIZA USTED SOLO

| ACTIVIDADES                     | ANTE<br>S | AHOR<br>A | SIEM-<br>PRE | PARTICIPAN/APOYAN |    |    |    |    | OBSERVACIONES(otros)<br>Comentario logro/funcionamiento |
|---------------------------------|-----------|-----------|--------------|-------------------|----|----|----|----|---|
|                                 |           |           |              | GP                | GR | RD | OT | SI |   |
| <b><u>DOCUM.GESTIÓN</u></b>     |           |           |              |                   |    |    |    |    |   |
| PLAN DESARR RED                 |           |           |              |                   |    |    |    |    |   |
| PLAN OPERATIVO                  |           |           |              |                   |    |    |    |    |   |
| PLAN DESARR DISTRI              |           |           |              |                   |    |    |    |    |   |
| PLAN NEGOCIOS                   |           |           |              |                   |    |    |    |    |   |
| REGLAMENTOS                     |           |           |              |                   |    |    |    |    |   |
| ACTAS                           |           |           |              |                   |    |    |    |    |   |
| <b><u>ACTIVID.ECONOMICS</u></b> |           |           |              |                   |    |    |    |    |   |
| FERIAS RED                      |           |           |              |                   |    |    |    |    |   |
| OTRAS FERIAS                    |           |           |              |                   |    |    |    |    |   |
| CAPACIT.ORGANIZ                 |           |           |              |                   |    |    |    |    |   |
| CAPAC.MANEJ.EQUIP               |           |           |              |                   |    |    |    |    |   |
| PASANTIAS                       |           |           |              |                   |    |    |    |    |   |
| COMPRAS DE                      |           |           |              |                   |    |    |    |    | ¿?  |
| PRESTAMOS solidari              |           |           |              |                   |    |    |    |    |   |
| EXPORTACIONES                   |           |           |              |                   |    |    |    |    |   |
| PUBLICIDAD                      |           |           |              |                   |    |    |    |    |   |
| <b><u>OTRAS ACTIVIDADES</u></b> |           |           |              |                   |    |    |    |    |   |
| Movilizaciones( objcom          |           |           |              |                   |    |    |    |    |   |
| Gestión resid.sólidos           |           |           |              |                   |    |    |    |    |   |

GP: CENTRO GUAMÁN POMA, GR: GOBIERNO REGIONAL, RD; TODA LA RED, OT: OTROS, SI: SOLO

6. Se mantiene el apoyo efectivo de: GP \_\_\_\_, GR \_\_\_\_, Muni cip San Sebast \_\_\_\_, Otros(precisar) \_\_\_\_\_

7. Existe una correcta definición de estructuras de poder al interior (que evite posibles conflictos entre distintos agentes?)

8. QUE LOGROS ALCANZARON DESDE SU FORMACIÓN COMO RED:

|   |  |   |  |
|---|--|---|--|
| NUEVOS DISEÑOS__ ERGONOMICOS__<br>COMODOS__       |  | NUEVOS PRODUCTOS(diferentes)                    |  |
| NUEVAS MAQUINARIAS (citar):                       |  | REDUCCIÓN COSTOS                                |  |
| TALLER MEJOR UBICADO/MAS GRANDE                   |  | MAYORES CAPACITACIONES/PASANTIAS                |  |
| PUNTO DE VENTA MEJOR UBICADO/MAS GRANDE           |  | MAYOR CONFIANZA                                 |  |
| ACCESO NUEVOS MERCADOS (cuáles)                   |  | MAYOR Y MEJOR FLUJO INFORMACIÓN                 |  |
| INTERCAMBIAN EXPERIENCIAS, HABILIDADES, COMPETENC |  | MEJOR ORGANIZACIÓN                              |  |
| NUEVOS PRESTAMOS                                  |  | INCREMENTO DE LA PRODUCCION (% de increm.anual) |  |
| USO DE INSUMOS MEJORADOS                          |  | INCREMENTO DE LAS VENTAS (% increm anual)       |  |
| TECNOLOGÍA INFORMATICA                            |  | INCREMENTO TRABAJADORES                         |  |
| MAYOR COLABORACIÓN MUTUA                          |  | TRABAJADORES + CAPACITADOS                      |  |
| PEDIDOS DEL ESTADO                                |  | NUEVAS SOLUCIONES A PROBLEMAS                   |  |
|   |  |   |  |

9. FONDO APORTACIONES: Cuotas\_\_ Actividades complementarias\_\_ (cuáles:\_\_\_\_\_

|                           |                                       |               |
|---------------------------|---------------------------------------|---------------|
| FRECUENCIA(SEM,MES,OT:___ | USO:GO___,C___,PJ___,P___,<br>Ot_____ | OBSERVACIONES |
|                           |                                       |               |

**GO:gastos operativos;C:capacitaciones, PJ-proyec.junt,P:préstamos internos, Ot:otros (especificar)**

10. SOBRE EXPORTACIONES: UNO\_\_\_, POCOS\_\_\_, TODOS\_\_\_

| PRODUCTOS | PAIS DESTINO | FRECUENCIA | OBSERVACIONES |
|-----------|--------------|------------|---------------|
|           |              |            |               |

11. SOBRE MUEBLES QUE VENDE  
MEGA\_\_\_\_\_

12. SOBRE  
CEPROMAC\_\_\_\_\_

13. SOBRE FIDELIDAD DE CLIENTES (Repiten pedidos, quiénes?)\_\_\_\_\_

14. QUE CONFLICTOS SE DAN O SE DIERON ENTRE EMPRESARIOS / PROBLEMAS\_\_\_\_\_

**ANEXO 12 : CUESTIONARIO 03 – MIEMBRO DE RED**

FECHA \_\_\_\_\_ CARGO \_\_\_\_\_

1. TIEMPO COMO CARPINTERO, SOLO Y EN RED

| SOLO | EN LA RED | OBSERVACIONES |
|------|-----------|---------------|
|      |           |               |
|      |           |               |

2. TIENEN OBJETIVOS DE LARGO PLAZO\_\_\_\_,

CUALES: ? \_\_\_\_\_

3. ESTRUCTURA ORGANICA \_\_\_\_

(observar)? \_\_\_\_\_

4. QUE ACTIVIDADES CONJUNTAS REALIZAN /REALIZARON

| ACTIVIDADES                     | ANTE<br>S | AHOR<br>A | SIEM-<br>PRE | PARTICIPAN/APOYAN |    |    |    |    | OBSERVACIONES(otros)            |
|---------------------------------|-----------|-----------|--------------|-------------------|----|----|----|----|---------------------------------|
|                                 |           |           |              | GP                | GR | RD | OT | SI | Comentario logro/funcionamiento |
| <b><u>DOCUM.GESTIÓN</u></b>     |           |           |              |                   |    |    |    |    |                                 |
| PLAN DESARR RED                 |           |           |              |                   |    |    |    |    |                                 |
| PLAN OPERATIVO                  |           |           |              |                   |    |    |    |    |                                 |
| PLAN DESARR DISTRI              |           |           |              |                   |    |    |    |    |                                 |
| PLAN NEGOCIOS                   |           |           |              |                   |    |    |    |    |                                 |
| REGLAMENTOS                     |           |           |              |                   |    |    |    |    |                                 |
| ACTAS                           |           |           |              |                   |    |    |    |    |                                 |
| <b><u>ACTIVID.ECONOMICS</u></b> |           |           |              |                   |    |    |    |    |                                 |
| FERIAS RED                      |           |           |              |                   |    |    |    |    |                                 |
| OTRAS FERIAS                    |           |           |              |                   |    |    |    |    |                                 |
| CAPACIT.ORGANIZ                 |           |           |              |                   |    |    |    |    |                                 |
| CAPAC.MANEJ.EQUIP               |           |           |              |                   |    |    |    |    |                                 |
| PASANTIAS                       |           |           |              |                   |    |    |    |    |                                 |
| COMPRAS DE                      |           |           |              |                   |    |    |    |    | ¿?                              |
| PRESTAMOS solidari              |           |           |              |                   |    |    |    |    |                                 |
| EXPORTACIONES                   |           |           |              |                   |    |    |    |    |                                 |
| PUBLICIDAD                      |           |           |              |                   |    |    |    |    |                                 |
| <b><u>OTRAS ACTIVIDADES</u></b> |           |           |              |                   |    |    |    |    |                                 |
| Movilizaciones( objcom          |           |           |              |                   |    |    |    |    |                                 |
| Gestión resid.sólidos           |           |           |              |                   |    |    |    |    |                                 |

GP: CENTRO GUAMÁN POMA, GR: GOBIERNO REGIONAL, RD; TODA LA RED, OT: OTROS, SI: SOLO

5. Se mantiene el apoyo efectivo de: GP\_\_\_\_, GR\_\_\_\_, Muni cip San

Sebast\_\_\_\_Otros(precisar)\_\_\_\_\_

6. Existe una correcta definición de estructuras de poder al interior *(que evite posibles conflictos entre distintos agentes?*

7. QUE LOGROS ALCANZARON DESDE SU FORMACIÓN COMO RED:

|   |   |  |
|---|---|--|
| NUEVOS DISEÑOS__ ERGONOMICOS__ COMODOS__          | NUEVOS PRODUCTOS(diferentes)                    |  |
| NUEVAS MAQUINARIAS (citar):                       | REDUCCIÓN COSTOS                                |  |
| TALLER MEJOR UBICADO/MAS GRANDE                   | MAYORES CAPACITACIONES/PASANTIAS                |  |
| PUNTO DE VENTA MEJOR UBICADO/MAS GRANDE           | MAYOR CONFIANZA                                 |  |
| ACCESO NUEVOS MERCADOS (cuáles)                   | MAYOR Y MEJOR FLUJO INFORMACIÓN                 |  |
| INTERCAMBIAN EXPERIENCIAS, HABILIDADES, COMPETENC | MEJOR ORGANIZACIÓN                              |  |
| NUEVOS PRESTAMOS                                  | INCREMENTO DE LA PRODUCCION (% de increm.anual) |  |
| USO DE INSUMOS MEJORADOS                          | INCREMENTO DE LAS VENTAS (% increm anual)       |  |
| TECNOLOGÍA INFORMATICA                            | INCREMENTO TRABAJADORES                         |  |
| MAYOR COLABORACIÓN MUTUA                          | TRABAJADORES + CAPACITADOS                      |  |
| PEDIDOS DEL ESTADO                                | NUEVAS SOLUCIONES A PROBLEMAS                   |  |
|   |   |  |

8. FONDO APORTACIONES: Cuotas\_\_ Actividades complementarias\_\_(cuáles:\_\_\_\_\_)

|                           |  |               |
|---------------------------|--|---------------|
| FRECUENCIA(SEM,MES,OT:___ | USO:GO ____,C ____,PJ ____,P ____, Ot_____ | OBSERVACIONES |
|                           |  |               |

**GO:gastos operativos;C:capacitaciones, PJ-proyec.junt,P:préstamos internos, Ot:otros (especificar)**

9. SOBRE EXPORTACIONES: UNO \_\_\_\_, POCOS \_\_\_\_, TODOS \_\_\_\_

| PRODUCTOS | PAIS DESTINO | FRECUENCIA | OBSERVACIONES |
|-----------|--------------|------------|---------------|
|           |              |            |               |

10. SOBRE MUEBLES QUE VENDE  
MEGA\_\_\_\_\_

11. SOBRE  
CEPROMAC\_\_\_\_\_

12. SOBRE FIDELIDAD DE CLIENTES (Repiten pedidos, quiénes?)\_\_\_\_\_

13. QUE CONFLICTOS SE DAN O SE DIERON ENTRE EMPRESARIOS / PROBLEMAS\_\_\_\_\_